

# متدولوژی‌های تجدید ساختار سازمانی در راستای تحقق استراتژی‌های اولویت‌دار

نویسنده:

پیمان اخوان

دانشجوی دکتری مدیریت سیستم و بهره‌وری

دانشکده مهندسی صنایع

دانشگاه علم و صنعت ایران

## چکیده

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف بوده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است. با محیط خارجی ارتباط دارد و ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده است. ساختار سازمانی باید بتواند در مورد مسئولیتها و ارتباطات درون سازمانی چارچوبی ارائه داده و بین ارکان اصلی سازمان ارتباط برقرار کند. ساختار سازمانی می‌بایست سازمان را بصورت مجموعه‌ای منسجم و واحد درآورد به نحوی که همه فعالیت‌های درون آن هماهنگ باشد. ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که بتوان با مراجعه به آن فرایند پردازش اطلاعات را نیز درک کرد. [۱] در گذشته هنگامی که محیط نسبتاً با ثبات بود، بیشتر سازمان‌ها به تغییرات اندک و تدریجی اکتفا می‌کردند و برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش آمده بدان گونه عمل می‌نمودند. ولی با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمانها از دریافتند که فقط تغییرات تدریجی و در جهت بهبود، راهگشای مشکلات کنونی سازمانها نیست و گاهی در ساختار سازمان باید بصورت اساسی تجدید نظر شود. رقابت جهانی و تغییرات تکنولوژیک موجب خواهد شد که در آینده بین ساختار و استراتژی هماهنگی بیشتری مورد نظرشان تبعیت کرده و در هنگام لزوم بتوانند با انتخاب متدولوژی صحیح در ساختار خود تجدید نظر کنند. [۶]

## واژه‌های کلیدی

سازمان، ساختار سازمانی، استراتژی، متدولوژی تجدید ساختار، مدیریت استراتژیک، بهبود سازمانی، تجدید ساختار اساسی، آنالیز محیطی، اولویت‌بندی استراتژی، مدیریت کیفیت جامع، بهبود سازمانی، کایزن، شش سیگما، مهندسی مجدد، مدیریت بر مبنای فرآیند، تجزیه و تحلیل اساسی.

## مقدمه

در این راستا هر یک از گروه‌های اجتماعی می‌بایست نهایت سعی خود را برای ایفای نقش سازنده در پیکره جامعه داشته باشد. جامعه صنعت کشور نیز از این قاعده مستثنی نبوده و بلکه باید اذعان داشت پایه رشد و توسعه هر کشور، صنعت و تکنولوژی آن کشور است. مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از ابزارهای مدیریتی است که اگر به درستی درک شده و مورد استفاده واقع گردد، می‌تواند موجبات رشد و توسعه صنعتی و

سیر تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژی در جهان امروز این حقیقت را بیش از پیش آشکار ساخته است که حیات و بقای هر ملتی در گرو درک صحیح واقعیت‌های حاکم بر محیط و بهره‌برداری مناسب، به اندازه و بجا از امکانات بالقوه برای رسیدن به اهداف آن ملت است.

همچنین چندلر نتیجه می‌گیرد که ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک محصولی، ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم می‌باشد. همانطور که سازمان‌ها رشد می‌کنند استراتژی آنها دقیق تر می‌شود. این پیچیدگی مورد نظر با طراحی مجدد ساختار سازمانی برای شکل دهی واحدهای تخصصی بر مبنای وظایفی که می‌باید انجام شود، می‌بایستی تحقق یابد.

اگر سازمان به سوی تنوع محصولات رشد کند و خواستار تحقق کارآئی باشد، باید ساختار سازمان را مجدداً تعدیل کرد. استراتژی تنوع محصول، نوعی ساختار سازمانی را می‌طلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیت پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد کند. این مهم می‌تواند از طریق ایجاد مجموعه چندگانه از بخش‌های مستقل که هر کدام مسئولیت یک خط تولید ویژه را داشته باشند، عملی گردد.

بر این اساس، سازمان‌ها هنگامی که تنوع‌گرایی را در پیش می‌گیرند، باید ساختار متفاوت نسبت به شرکتهایی که استراتژی تک محصولی را دنبال می‌کنند، بکار گیرند و بطور کلی این نکته باید همواره مد نظر مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گیرد که سازمانی موفق است که بتواند ساختار خود را مطابق استراتژی مورد نظر تغییر داده، ساختار جدیدی بکار گیرد یا لاقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند.

### ۱. عوامل مؤثر در ساختار سازمانی [۱]

طراحان سازمان، ابعاد سازمان را از دو وجه ساختاری و محتوایی مورد بررسی قرار می‌دهند که ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی سازمان و ابعاد محتوایی معرف کل سازمان می‌باشند که معرف جایگاه سازمان بوده و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند، بنابراین این ابعاد به هم وابسته‌اند. به اختصار عوامل مؤثر در ساختار سازمانی شامل موارد ذیل می‌باشد:

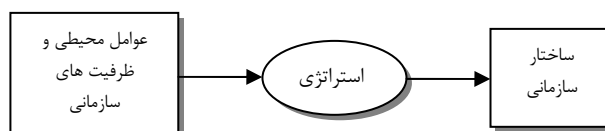
۱. اندازه: اندازه سازمان عبارتست از بزرگی آن که بصورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد.

بقاء موسسات در دنیای رقابتی امروز گردد. جهت پیاده‌سازی استراتژی‌هایی که زاینده برنامه ریزی استراتژیک است، ابتدا می‌بایست آنها را دسته بندی کرده و بر حسب اولویت پیاده‌سازی نمود. پس از انتخاب استراتژی‌های اولویت دار می‌بایست ابعاد پیاده‌سازی آنها در سازمان بررسی کرد که این امر به ساختار سازمان بستگی دارد.

ساختار سازمانی بواقع بنیانی ترین نظم حداقلی را ایجاد می‌کند که بر اساس آن، سازمان وجودی استوار داشته باشد. نقش ساختار سازمانی در زمینه سازی و تحقق استراتژی‌های اولویت دار، بسیار حائز اهمیت است. با توجه به نوع استراتژی و ترکیب شاید لازم باشد که در ساختار سازمان تغییراتی در جهت بهبود ایجاد شود. [۶]

در این زمینه تحقیقات بسیاری توسط محققان صورت گرفته است. از جمله آنها می‌توان به تحقیق کلاسیک آلفرد چندلر در مورد رابطه بین استراتژی سازمان و ساختار در اوائل دهه ۱۹۶۰ اشاره کرد. بسیاری از آثار فعلی در مورد رابطه استراتژی و ساختار بطور محسوسی از تحقیق چندلر اثر پذیرفته است.

چندلر صدها شرکت از بزرگترین شرکتهای آمریکایی را از نزدیک مورد بررسی قرار داد. از این بررسی‌ها نتیجه گرفت که تغییرات در استراتژی این شرکت‌ها، منجر به تغییراتی در ساختار آنها گردیده است. از اینرو چندلر اظهار می‌دارد اگر سازمانی فعالیت‌های خود را توسعه داده و خواهان ادامه کار به صورت کارآمد باشد، باید ساختار جدیدی را بکار گرفته یا اینکه لاقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند هر گاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند نتایج کار مطلوب نخواهد بود.



شکل ۱: تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

۱. بزرگی را می توان با توجه به یک واحد خاص ، یک دایره ، یک بخش یا کل سازمان مشخص کرد.
۲. تکنولوژی سازمان : عبارتست از ماهیت زیرسیستم تولید، و شامل عملیات و روش های فرآیند تولید می شود.
۳. محیط: محیط شامل عواملی می شود که خارج از مرز سازمان وجود دارند. برخی از این عوامل عبارتند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه کنندگان کالا و خدمات و مؤسسه های مالی. سازمان های دیگر از جمله مهم ترین عوامل محیطی هستند که بر یک سازمان اثر می گذارند.
۴. اهداف و استراتژی سازمان: در این مقوله هدف و شیوه های رقابتی شرکت که آنرا از سایر سازمان ها متمایز می کند، مشخص می شود. معمولاً هدف ها به صورت اسناد نوشته هستند که بیان کننده و نشان دهنده مقصود نهایی و همیشگی شرکت می باشند.
- استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش از طریق تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت ها و تهدیدهای محیط تعیین می گردد.
- هدف ها و استراتژی های سازمان مشخص کننده دامنه فعالیت ها و رابطه ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.
۵. فرهنگ: فرهنگ سازمانی مشخص کننده دامنه فعالیت ها و رابطه ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.
۶. سلسله مراتب اختیارات (هرم قدرت): حیطة کنترل و نظارت هر یک از مدیران از طریق سلسله مراتب اختیارات مشخص می شود. هنگامی که حیطة کنترل مدیر محدود باشد، سلسله مراتب اختیارات (در نمودار سازمانی) ارتفاع بیشتری پیدا می کند. و هنگامی که حیطة کنترل مدیر وسیع باشد، سلسله مراتب اختیارات ارتفاع کمتری خواهد داشت.

۷. پیچیدگی: پیچیدگی را می توان از مجرای سه بعد مورد بررسی قرار داد: عمودی، افقی و فضایی. مقصود از عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد. پیچیدگی سازمان از نظر افقی، مربوط به تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که بصورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند. پیچیدگی سازمان از نظر فضایی به محل ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می شود.
۸. متمرکز بودن: هنگامی که تصمیم گیریها در سطح بالای سازمان انجام می شود، آن سازمان را متمرکز می نامند. هنگامی که تصمیم گیریها به سطوح پایین تر سازمان تفویض می گردد، می گویند که سازمان غیر متمرکز است.

البته علاوه بر موارد فوق، می توان ابعاد دیگری از نیز برای یک سازمان بر شمرده ولی ما در اینجا به ذکر ابعاد ساختاری که در فرآیند مدیریت استراتژیک بیشتر حائز اهمیت هستند، بسنده کردیم. با توجه به ابعاد ساختاری یک سازمان، راهکارها متفاوتی برای پیاده سازی استراتژی های مورد نظر سازمان وجود دارد. حتی گاهی تجدید ساختار سازمان نیز برای تحقق یک استراتژی خاص ضروری می باشد. در بخش های بعد در خصوص مقوله فرآیند مدیریت استراتژیک و ارتباط آن با ساختار سازمان بیشتر توضیح خواهیم داد.

## ۲. فرآیند مدیریت استراتژیک و اولویت بندی استراتژیهای یک سازمان

یک سازمان برای تأمین هدفی خاص بوجود می آید که بوسیله هیأت مدیره یا بوسیله مدیریت عالی سازمان تعیین می شود که طرح و ساختار سازمان نیز از نتایج این هدف است. در واقع، مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان تعیین هدف ها، استراتژی و طرح سازمان است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی نماید که همواره در حال تغییر است. گاهی شدت

حالی که دسته بندی، محیط می تواند ساده یا پیچیده باشد. این بعد از محیط به پیچیدگی آن مربوط می شود که در واقع نشان دهنده ناهماهنگ بودن عوامل خارجی سازمان است. در یک محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان اثر می گذارند. در یک محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می گذارند.

در دیدگاهی دیگر محیط می تواند پایدار باشد. در این بعد از محیط به این موضوع توجه می شود که آیا عوامل محیطی پویا هستند یا خیر. اگر یک محیط در ظرف یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضع باقی بماند آنرا پایدار می نامند. در شرایط ناپایدار عوامل محیطی تغییرات ناگهانی دارند.

در هر صورت شناخت محیط اطراف سازمان جهت تدوین استراتژی ها، امری بدیهی و ضروری است و این آنالیز محیطی است که می تواند در انتخاب استراتژی مورد نظر اولویت دار که نتیجه آن دستیابی به مزیت رقابتی است، نقش ارزنده ای را ایفا کند.

#### ۴. تجدید ساختار سازمانی در جهت تحقق استراتژی های

##### اولویت دار

در اثر تغییراتی که در استراتژی شرکت های رقیب، در تکنولوژی و در محیط رخ می دهد، سازمان ها باید ساختار خود را تغییر دهند. گاهی شدت تغییرات محیط خارجی سازمان به حدی زیادی می شود که ساختار فعلی سازمان پاسخگوی میزان تغییرات محیط نبوده و بناچار می بایست در ساختار سازمانی تجدید نظر اساسی انجام شود. تقریباً هر شرکتی، پس از مدتی ناگزیر به تجدید سازمان میباشد. به عنوان مثال شرکت زیراکس تجدید ساختار کرد و از حالت یک شرکت بزرگ که دارای سلسله مراتب سازمانی بود به صورت ۹ واحد تولیدی مستقل درآمد. ساختار جدید این امکان را بوجود آورده است که دواپر و واحدهای مستقل همکاری کنند و با کمک یکدیگر بتوانند به سرعت تکنولوژی نوین را بکار گیرند و محصولاتی جدید با طبع بازار جهانی عرضه نمایند. [۱]

تغییرات محیط خارجی سازمان به حدی زیاد می شود که ساختار فعلی سازمان، پاسخگویی میزان تغییرات محیط نبوده و بناچار می بایست در ساختار سازمانی، تغییراتی ایجاد شود. [۵] معمولاً فرآیند مدیریت استراتژیک با ارزیابی فرصت ها و تهدیدهایی که در محیط خارج از سازمان وجود دارد شروع می شود. همچنین نقاط قوت و ضعف درون سازمان بررسی می شود تا صلاحیت و توانایی های شرکت در مقایسه با سایر شرکت هایی که در آن صنعت فعالیت می کنند، مشخص شود.

استراتژی را می توان برنامه ای برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، دانست. این برنامه در جهت تأمین هدف های سازمان تدوین می شود. برخی هدف را مترادف استراتژی می دانند ولی باید توجه داشت که هدف مشخص می کند که سازمان به کجا می خواهد برود و استراتژی تعیین کننده شیوه رسیدن به آنجا است. استراتژی بواقع تلاش برای دستیابی به مزیت های رقابتی بلند مدت با پاسخگویی مناسب به فرصت ها و تهدیدها از طریق نقاط قوت و ضعف سازمان است. [۷]

#### ۳. آنالیز محیطی و تدوین استراتژیها

معنی واژه محیط نامحدود است و شامل همه چیزهایی می شود که در خارج از سازمان قرار دارند. ولی در تجزیه و تحلیلی که در اینجا صورت می گیرد تنها جنبه هایی از محیط مورد توجه است که سازمان نسبت به آنها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه حیات باید در برابر آنها از خود واکنش نشان دهد. از اینرو محیط سازمان را به این صورت تعریف می کنیم: تمام عواملی که در خارج از سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند.

پیچیدگی و تغییرات زیاد موجب نامطمئن شدن محیط می شود. سازمان ها برای این که مؤثر باشند، باید با پدیده های نامطمئن محیط کنار آیند و بکوشند تا آن عوامل را کنترل نمایند. نامطمئن بودن محیط به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبروی می شوند. در

چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد این است که بتوانند ساختار سازمان و طرح آنرا درک کنند و در موقع لزوم دست به تجدید ساختار بزنند تا بتوانند استراتژی های مورد نظر خود را بصورت موفقیت آمیز پیاده سازی نمایند.

ساختار سازمان از یک بعد در نمودار سازمان نمایان می شود. نمودار سازمان یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می شود که اینک به شرح آنها می پردازیم:

۱. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطة کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می کند.

۲. ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که بصورت گروهی در دواير کار می کنند و گروه بندی یا تقسیم بندی دوايري است که در کل سازمان وجود دارند.

۳. ساختار سازمانی در برگيرنده طرح سیستم هایی می شود که بوسیله آنها فعالیت های همه دواير هماهنگ و یکپارچه می گردد و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر (در سازمان) تضمین خواهد شد.

در طرح ریزی ساختار سازمانی این سه رکن اصلی همواره وجود دارند و رعایت می شوند. همانگونه که ذکر شد ساختار سازمانی تحت تأثیر عواملی چون محیط، تکنولوژی، اندازه یا بزرگی، اهداف و استراتژی، فرهنگ، سلسله مراتب اختیارات و پیچیدگی سازمانی قرار دارد که قبلاً بصورت مفصل در مورد آنها بحث کردیم.

هر متغیری بر ساختار سازمانی اثر می گذارد و فراتر اینکه متغیرهایی چون محیط، تکنولوژی، هدف ها و استراتژی ها و اندازه سازمان نیز بر یکدیگر اثر می گذارند.

از میان این متغیرها مسأله مهم این است که بین ساختار و استراتژی رابطه وجود داشته باشد و این موضوع بسیار مورد تحقیق قرار گرفته است.

اصولاً ساختار نشان دهنده استراتژی سازمانی است و یک تغییر در استراتژی به تغییر در ساختار می انجامد. پس از اینکه سازمان استراتژی اولویت دار خود را تدوین کرد، درصدد بر می آید که بدان وسیله از مزایای رقابتی در بازار بهره جوید. رهبران ساختار را طرح ریزی می نمایند یا در طرح موجود تجدید نظر می کنند تا فعالیت های سازمان را هماهنگ نمایند، به گونه ای که بتوان به بهترین شکل ممکن به مزیت مورد نظر دست یافت.

برای مثال، اگر سازمانی برای تولید یک قلم محصول منحصر به فرد یا تنها چند محصول یا ارائه چند خدمت در یک بازار محدود یک استراتژی مشخص را در پیش گیرد، معمولاً بهترین شکل ساختار آن است که متمرکز و مبتنی بر دواير وظیفه‌ای باشد.

اغلب، استراتژی یک شرکت سیر تکامل پیموده و با عرضه چندین نوع محصول یا ارائه چندین نوع خدمت و با گسترش در بازارهای جدید، پیچیده تر می شود. هنگامی که یک سازمان به فعالیت ها و محصولات خود تنوع می بخشد، احتمالاً ساختار در مسیر تمرکز زدایی گام بر می دارد و واحدها یا بخش های مستقل تشکیل می شود تا هر بخش بتواند به سرعت تصمیم بگیرد و در برابر تغییرات عوامل محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد. هر یک از این بخش ها، واحد استراتژیک تجاری (SBU) نام دارد.

در هدف های چنین سازمانی بر انعطاف پذیری و سازگاری با محیط خارجی تأکید می شود.

در سالهای دهه ۱۹۸۰، شرکت کامپیوتر اپل به ریاست و رهبری جان اسکالی به ساختاری روی آورد که بر واحدها و بخشهای مستقل جغرافیایی تأکید می شد تا بتواند در سراسر دنیا تعداد زیادی محصول به مشتری عرضه کند.

گاهی یک سازمان با شرایطی روبرو می شود که باید از یکسو کارایی داخلی را بالا ببرد (تأکید بر ساختار مبتنی بر دواير وظیفه ای) و از سوی دیگر انعطاف پذیری را افزایش دهد (تأکید بر ساختار مبتنی بر واحدها و بخش های مستقل) که باید بصورت همزمان از عهده چنین کاری برآید. در چنین حالتی سازمان ناگزیر می شود تا ساختاری را بکار برد که آنرا ساختار ماتریسی یا هیبرید می نامیند.

با این وجود اکثر سازمان ها باید هرازگاهی در استراتژی و ساختار خود تغییراتی بدهند. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً ثابت بود، بیشتر سازمان ها به تغییرات اندک و تدریجی اکتفا می کردند ولی با گذشت چند دهه، در سراسر دنیا سازمانها احساس کردند که گاهی لازم است در ساختار سازمان بصورت اساسی تجدید نظر شود. بسیاری از سازمان ها دست به تغییراتی از قبیل حذف چندین سطح از سطوح مدیریت، غیر متمرکز کردن فرآیند تصمیم گیری، توجه به ساختارهای افقی و ... زدند. قطعاً رقابت شدید در بازارهای جهانی و پیشرفت تکنولوژیک می طلبد که بین ساختار و استراتژی هماهنگی بیشتری برقرار شود.

هنگامی که کارول بارتز مدیر عامل شرکت آتودسک (ششمین شرکت بزرگ جهانی در تولید نرم افزار) شد، سود شرکت رو به کاهش می رفت و قیمت سهام در بازار به سرعت کاهش می یافت. مدیر عامل جدید با قصد ایجاد تغییر شروع بکار کرد و برای شرکت اولویت های تعیین نمود که موضوع سلسله مراتب اختیارات سازمانی در اولویت اول قرار داشت. برای کاستن از فشارهای روانی در افراد و دادن فرصت به افراد برای آزاد اندیشی، کوشید تا نشست هایی با آنها داشته باشد و از آنها خواست آزادانه حرف دل خود را بزنند و بدین وسیله ساختاری جدید که مورد اعتقاد و باور آنها بود به وجود آورد. اگر چه ایجاد چنین تغییری آسان نبود، ولی از زمانی که او مدیریت شرکت را پذیرفته بود، درآمد شرکت به دو برابر رسید. او دریافت که مدیر ارشد باید با کارکنان ارتباط بیشتری داشته باشد و در عین حال مسئولیت خود را نسبت به بازسازی و تجدید ساختار از یاد نبرد.

آنچه مسلم است اینست که برای تغییر در ساختار و سیستم ها، بهتر است که دستورات مسیر بالا به پایین را پیمایند. چنین تغییراتی در حیطه مقامات ارشد سازمان می باشد، یعنی همان کسانی که مسئولیت تجدید ساختار سازمان را عهده دارند.

شکل ۲: عناصر سازمان

## ۵. متدولوژی های تجدید ساختار سازمانی

همان گونه که ذکر شد هنگامی که یک سازمان استراتژی خاصی را بر گزید، ساختار سازمان می بایست با آن استراتژی هماهنگ باشد. در صورتی که بین ساختار سازمانی و استراتژی مورد نظر ناهمگونی وجود داشته باشد، موفقیت استراتژی و دستیابی به مزیت های رقابتی مقدور نخواهد بود. لذا می بایست در ساختار سازمانی تجدید نظر شده و تغییراتی ایجاد شود. متدولوژی های متفاوتی برای تجدید ساختار وجود دارد ولی می توان آنها را به دو دسته کلی تقسیم بندی نمود:

۱. متدولوژی های تجدید ساختار سازمان در جهت بهبود (بهبود ساختار سازمانی)
۲. متدولوژی های تجدید ساختار اساسی سازمان

### ۱.۵. متدولوژی های بهبود ساختار سازمانی

دسته اول شامل متدولوژی هایی می باشد که بر اساس تغییرات تدریجی و گام به گام بنیان نهاده شده است. این متدولوژی ها با تصمیم و حمایت مدیریت ارشد شروع می شود. اجرایی آنها بصورت مستمر، پیوسته و تدریجی است و معمولاً



تعادل موجود در سازمان حفظ می شود. بعضی متدولوژی های تجدید ساختار در جهت بهبود به شرح ذیل می باشد.

### ۱.۱.۵. مدیریت کیفیت جامع

در اجرای این متدولوژی، در هر نوع فعالیت سازمان مسئله بهبود کیفیت مطرح است. سازمان ها کارکنان خود را آموزش می دهند و سپس به آنها اعتماد می کنند که برای هر نوع فعالیتی آنها مسأله کیفیت را رعایت خواهند کرد. در اجرای برنامه مدیریت جامع همه افراد باید در امر کیفیت مشارکت فعال نمایند و مدیران و کارکنان باید شیوه اندیشه خود را تغییر دهند. در اجرای این برنامه، کارکنان باید آموزش ببینند، در امور دخالت فعال نمایند و به آنها تفویض اختیار شود.

در اجرای مدیریت کیفیت جامع روش بنام ارزیابی مقایسه‌ای (Bench Marking) نیز وجود دارد، که در آن سازمان می کوشد تا شیوه ای را که دیگران بهتر از آن عمل می کنند تقلید نموده و الگو برداری کند و بر اساس آن فرآیند انجام کارها را بهبود بخشد. [۱۱]

### ۲.۱.۵. بهبود سازمانی (Organizational Development)

بهبود سازمانی متدولوژی دیگری است که در اجرای آن عملکرد سازمان بهبود می یابد، ولی اصولاً بر پایه فرآیند آموزش و تغییر دادن ارزشها و نگرش های کارکنانی و اعضای سازمان قرار دارد.

با وجود این که بهبود سازمانی در مرحله عمل در جهت اصلاح یا بهبود عملکرد شرکت به اجرا در می آید، ولی بیشتر به مسأله بهبود، رفاه و تأمین نیازهای افراد توجه می کند.

در بهبود سازمانی با استفاده از دانش و فنون علوم رفتاری و از مجرای جلب اعتماد و اطمینان کارکنان، باز کردن مسأله و روبرو شدن با آن، تشویق کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور و فرآیند تصمیم گیری، انجام اقداماتی برای بهبود محتوای کار و ایجاد هماهنگی بین گروه ها سعی می شود تا عملکرد اجرای سازمان بهبود یابد.

اجرای برنامه های بهبود سازمانی مستلزم دادن به گروههای خاص یا همه اعضای سازمان می شود. برای اینکه یک برنامه بهبود سازمانی موفق شود، مدیریت ارشد سازمان باید نیاز به این برنامه را احساس کند و برای ایجاد و پیاده سازی متدولوژی مذکور از هیچ نوع حمایتی دریغ نکند. اگر نیاز به تغییر احساس نشود و مدیریت عالی سازمان ایجاد چنین تغییری را باور نداشته باشد، ترویج ارزش ها و الگو های رفتاری جدید تقریباً غیر ممکن می گردند.

در دنیای کنونی، نیروی کار به صورت فزاینده ای ناهمگون می شود و سازمان ها پیوسته در حال تغییر هستند تا در برابر کنش های صحنه های رقابت و واکنش های مناسب نشان دهند. با گذشت زمان، با ایجاد تغییر به شیوه بهبود سازمانی می توان به واقعیت های موجود در سازمان ها واکنش مناسب نشان داد. [۱]

### ۳.۱.۵. کایزن

یکی دیگر از متدولوژی های بهبود ساختار سازمانی، کایزن است. کایزن یک لغت ژاپنی است و به واقع فلسفه ای در جهت بهبودهای کوچک است که هر فردی از سازمان را در بر می گیرد. متدولوژی کایزن فرآیند بهبود مستمر با پیشرفت های کوچک است که فرآیند را موثرتر، کارآتر، تحت کنترل و قابل تطبیق می سازد. بهبود ها معمولاً بدون نیاز به هزینه سنگین و همچنین بدون نیاز به تکنیک های پیچیده و تجهیزات گران قیمت قابل دستیابی به هزینه سنگین و همچنین بدون نیاز به تکنیک های پیچیده و تجهیزات گران قیمت قابل دستیابی هستند. این متدولوژی روی شکستن فرایندهای پیچیده سازمان به زیر فرآیندها و بهبود تک تک آنها تمرکز می کند.

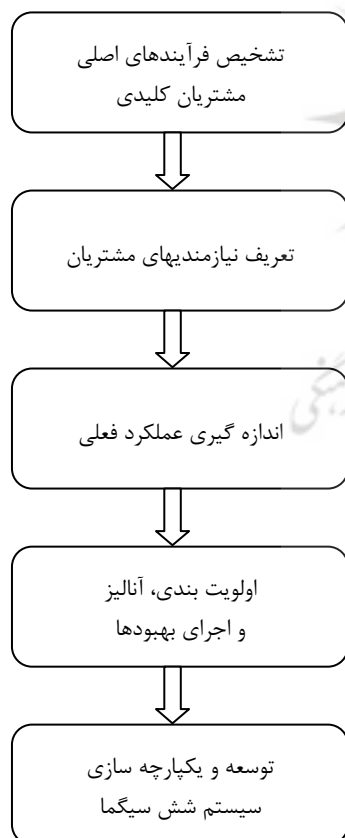
در اجرای کایزن، از روش هایی مانند حذف اتلاف (muda)، پنج اس (5s)، تکنیک های (Just-in-Time) JIT، پوکایو که (Poka-Yoke) پیشگیری یا تشخیص خطا) و تیم های پویای کاری استفاده می شود.

اساس استراتژی کایزن وقوف و تأکید بر این نکته است که اگر قرار باشد شرکتی پایدار بماند و کسب سود کند، در مرحله نخست باید در صدد کسب و رضایت مشتری و تحقق نیازهای او برآید.

سیگما با توجه به فنون آماری، به این هدف نشانه می رود که برای هر یک میلیون فعالیت یا واحد تولید، فقط ۳/۴ واحد خرابی و یا کمتر داشته باشیم. شش سیگما با کم کردن مقادیر انحراف از استاندارد از طریق تنظیم دقیق فرآیند و بهبود آن، فرآیند را به سمت بهره ور شدن سوق می دهد. در شکل زیر مراحل اجرایی شش سیگما را مشاهده می نمائید.

برای تحقق شش سیگما، تغییرات فرهنگی در سازمان نیز مورد نیاز است و این امر باید برای کارکنان به یک باور تبدیل شود. شش سیگما به واقع یک سیستم جامع و قابل انعطاف است که بواسطه درک عمیق خواسته مشتری و با استفاده از واقعیت، اطلاعات و آنالیزهای آماری بدست می آید.

### !Error



بنابراین ایجاد بهبود در زمینه هایی چون کیفیت، هزینه و برنامه ریزی (میزان تولید و زمان تحویل) به یک عامل اساسی و عمده تبدیل می شود. کایزن استراتژی بهبود بر اساس نیازها و خواسته های مشتری است. یکی دیگر از جنبه های با اهمیت کایزن، تأکید بر روند است. کایزن شیوه تفکر روندگرا و سیستم مدیریتی را خلق کرده است که حامی و مشوق تلاش های روندگرای افراد برای بهبود می باشد.

کایزن به معنای بهبود پیوسته و مداوم و توأم با مشارکت همه افراد یک شرکت یا سازمان (مدیریت ارشد، مدیران و کارکنان) می باشد و به واقع کایزن به اصلاحات جزئی بعمل آمده در وضع موجود از طریق تلاش های بی وقفه کلیه افراد سازمان اطلاق می شود.

نقطه آغاز بهبود، تشخیص نیاز است و تشخیص نیاز از شناخت مشکلات نشأت می گیرد. اگر مشکلی تشخیص داده نشود در آن صورت نیازی به بهبود نخواهد بود. رضایت خاطر، دشمن شماره یک کایزن است. از اینرو کایزن بر آگاهی از مشکلات تأکید داشته و معیارهایی برای تشخیص مشکلات ارائه می دهد.

پس از تشخیص مشکل، باید بی درنگ به برطرف ساختن آن اقدام کرد. بدین ترتیب کایزن در عین حال روندی برای مشکل زدایی برای مشکل زدایی نیز محسوب می شود. [۹]

کایزن تلاشی از مداوم نه تنها برای نگهداری بلکه برای ترقی دادن استانداردهای موجود. یکی دیگر از ویژگی های کایزن، نیاز آن به تلاش فردی تمامی افراد است. سرمایه گذاری بر روی کایزن یعنی سرمایه گذاری بر روی مردم، به بیان دیگر کایزن متکی به مردم است.

### ۴.۱.۵. شش سیگما [۱۰]

یکی دیگر از متدولوژی های تجدید ساختار سازمان در جهت بهبود، روش شش سیگما می باشد. در تعریف شش سیگما گفته می شود که روشی بسیار فنی است که بیشتر توسط مهندسان و افراد مسلط به امار به کار رفته و هدف آن تنظیم درست محصولات و فرآیندها است. در واقع اندازه گیری و آمار کلیدهای اصلی در روش بهبود شش سیگما می باشند و شش



بعضی موقعیت ها که بواسطه تحقق شش سیگما بدست می آیند عبارتند از:

کاهش هزینه ، بهبود بهره وری، رشد سهم بازار ، کاهش خرابی ها، تغییر در فرهنگ، توسعه محصول یا خدمت و ...

عوامل پیش برنده شش سیگما شامل موارد ذیل می باشد:

۱. تمرکز روی مشتری و درک خواسته او، به واقع اندازه گیری های عمده در شش سیگما با مشتری شروع می شود.

۲. مدیریت بر مبنای اطلاعات و واقعیات صورت می گیرد.

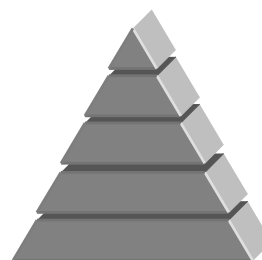
۳. تمرکز بر روی فرآیند، مدیریت و بهبود انجام می شود.

۴. مدیریت کنشی بکار گرفته می شود. مدیریت کنشی در واقع در نقطه مقابل مدیریت واکنشی قرار دارد. در مدیریت واکنشی، عمل براساس آنچه واقع شده است، انجام می پذیرد . ولی در مدیریت کنشی، تعریف هدف های رفیع و مرور آنها، اولویت بندی و تمرکز روی پیش گیری را انجام می دهیم" در حالیکه در مدیریت واکنشی سوال بصورت "چگونه ما این کارها را انجام می دهیم" مطرح می باشد.

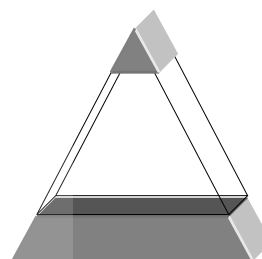
۵. همکاری بدون مرز از دیگر عوامل پیش برنده شش سیگما می باشد. مرزها، باید شکسته شود و روحیه کار تیمی تقویت شود. شش سیگما با توسعه همکاری، به افراد آموزش می دهد که چگونه می توانند تعادل بین فعالیت ها را در یک پروسه تشخیص داده و اندازه گیری نمایند. شش سیگما می تواند محیط و ساختار مدیریتی ای را خلق کند که یک حامی قوی برای کار تیمی محسوب گردد.

۶. حرکت به سمت تکامل از دیگر عوامل اصلی شش سیگما می باشد. هدف شش سیگما، استمرار حرکت به سوی تکمیل شدن است. شش سیگما نتیجه کار با

شکل ۳: مراحل اجرایی شش سیگما



سلسه مراتب



برداشتن مدیریت میانی



تسطیح ساختار سازمانی

شکل ۵: تسطیح ساختار سازمان

حرکت به سمت تکامل از دیگر عوامل اصلی شش سیگما می باشد. هدف شش سیگما، استمرار حرکت به سوی تکمیل شدن است. شش سیگما نتیجه کار با ابزارهایی چون SPS, DOE, روشهای ناگوچی، TQC و ... می باشد.

ابزارهایی چون SPS, DOE, روشهای تاگوچی، TQC و ... می باشد.

یکی از معروفترین روش های تجدید ساختار اساسی، مهندسی مجدد می باشد. مهندسی مجدد یا مهندسی مجدد فرآیندها (BPR) به مجموعه کارهایی گفته می شود که یک سازمان برای تغییر پردازش ها و کنترل های درونی خود انجام میدهد تا از ساختار سنتی و سلسله مراتبی به ساختاری افقی و Functional-Cross مبتنی بر گروه و مسطح تبدیل شود که در آن همه پردازش ها برای جلب رضایت مشتریان صورت می گیرد. مهندسی مجدد سازمانها را می توان از جهات مختلف، محصول تکامل طبیعی و عملی استراتژی های کاربردی برخی از رویکردهای مدیریتی اخیر دانست که تأثیر عمده ای بر نحوه نگرش مدیریت و تجدید ساختار در جهت دگرگونی سازمانها داشته است. مهندسی مجدد بواقع باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه ای فرآیندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت انگیز در محیط متلاطم می باشد. [۳]

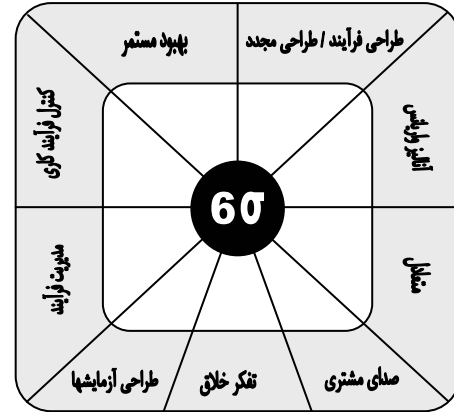
ویلیام هم در سال ۱۹۹۱ با مقاله "اتوماسیون کارساز نیست، فرآیندهای زائد را حذف کنید" در مجله HBR، نظریه مهندسی مجدد را به جهان مدیریت معرفی کرد. با چاپ کتاب "مهندسی مجدد سازمانها" توسط ویلیام هم و جیمز چمی در سال ۱۹۹۳، مهندسی مجدد مانند یک کشتی نجات برای سازمان های امروزی مطرح گردید. مهندسی مجدد به شرکت امکان طراحی دوباره را برای پاسخ به تغییرات در استراتژی ها می دهد.

مهندسی مجدد فرآیندها، بواقع طراحی برای ساده کردن و جانسخت کردن آنها می باشد. چندین شغل ممکن است ادغام شوند، تعداد بازرسی ها و مراکز کنترل ممکن است کم شده یا حذف گردند. در واقع مهندسی مجدد نه تنها فرآیندهای کار را به صورت افقی بلکه بصورت عمودی نیز فشرده می کند.

مهندسی مجدد معمولاً نه تنها به نتایجی شگفت انگیز منجر می شود، بلکه در عین حال به سازمان این امکان را می دهد که از انعطاف، حساسیت و توانایی بیشتری برای بهره برداری از فرصت های پیش آمده و اجرای استراتژی های مورد نظر سازمان، برخوردار شود.

مهندسی مجدد سازمانها یک رویکرد کل نگر است که طی فرآیندی، استراتژی رقابتی سازمان را با پردازش های درونی و کارکنان آن مرتبط می کند. این ارتباط از طریق بکارگیری

## !Error



شکل ۴: فلسفه سیگما و ابزار مورد نیاز

## ۲.۵. متدولوژیهای تجدید اساسی ساختار سازمان

همانگونه که ذکر شد، در گذشته هنگامی که محیط دارای ثابت نسبی بود، بیشتر سازمانها جهت پیشبرد اهداف استراتژیک خود به تغییرات تدریجی و بهبود ساختار سازمانی اکتفا می کردند و برای بهره برداری از فرصت های بوجود آمده از آن شیوه استفاده می نمودند.

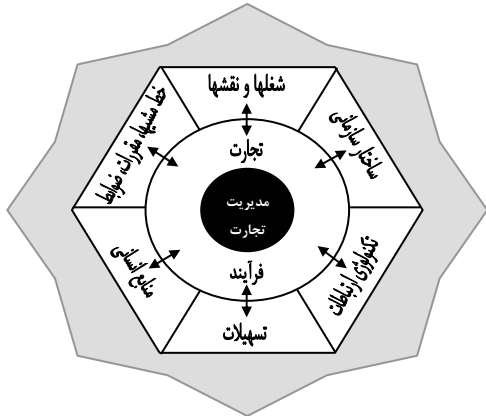
با گذشت زمان، تغییر تکنولوژی و رشد و توسعه محیط، سازمان ها دریافتند که فقط تغییرات تدریجی و در جهت بهبود، راهگشای مسائل و مشکلات آنها نبوده و لذا باید گاهی در ساختار سازمان بصورت اساسی تجدید نظر شود.

متدولوژی مختلفی جهت تجدید ساختار اساسی سازمان پیشنهاد شده است که ذیلاً به شرح پیرامون آنها می پردازیم.

### ۱.۲.۵. مهندسی مجدد

از سازمان که تحت تأثیر این متدولوژی تغییر می یابد نشان داده شده است.

همانطور که مشاهده می کنید ساختار سازمان نیز یکی از ابعادی است که با بکار بردن این روش تغییر می یابد.

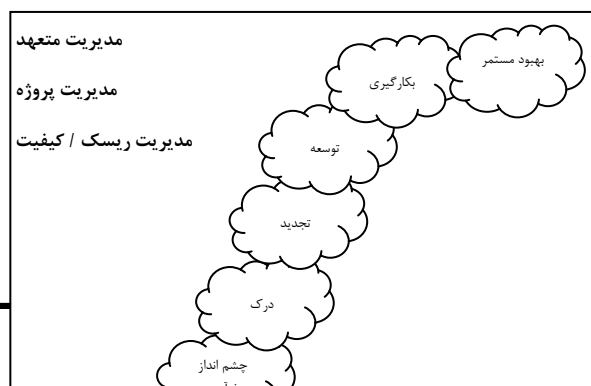


شکل ۶: تأثیر مدیریت بر مبنای فرآیند روی اجزای سازمان

مدیریت بر مبنای فرآیند نتایج ذیل را برای سازمان در برخواهد داشت:

بهبود عملکرد سازمان، رضایت مشتری، راه حلی برای مشکلات سازمان، تعریف فرآیندهای جدید، ایجاد سیستم های جدید اندازه گیری، ایجاد محیط مدیریت فرآیندی، ایجاد ساز و کارهای جدید (شامل تکنولوژی)، ایجاد مهارت جدید، حمایت های جدید از منابع انسانی و ایجاد عوامل انگیزشی، ایجاد رفتارهای مطلوب در سازمان.

جهت تجدید ساختار توسط مدیریت فرآیند، ترکیبی از مهندسی صنایع، مهندسی اطلاعات، طرح ریزی استراتژیک، تجزیه و تحلیل سیستم و مدلسازی را بکار گرفت. پیاده سازی این روش پیچیده تر از آن است که به نظر می آید. هنگامی که مدیریت ارشد سازمان ضرورت تغییر سازمان بر اساس فرآیند را می پذیرد، پیاده سازی این روش از طریق فازهای زیر میسر می گردد: [۱۲]



جدیدترین و بروزترین تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برقرار می شود.

## ۲.۲.۵. مدیریت بر مبنای فرآیند

متدولوژی مدیریت بر مبنای فرآیند یا روش فرآیندی (Process Approach) از طریق تشکیل ساختار میان فعالیتی (Cross Functional) یک فرآیند را از ابتدا تا انتها پوشش داده و بر آن مدیریت می کند. بواقع اگر در تولید یک محصول یا خدمت، قسمت های مختلفی از سلسله مراتب سازمان درگیر باشند، این متدولوژی با یکپارچه سازی کلیه فرایندهای درگیر، ساختار جدیدی را خلق می کند که در آن تمامی فعالیت ها در راستای تحقق هدف مورد نظر می باشد. ویژگی این روش سرعت بخشیدن به کار در راستای تأمین اهداف می باشد و اصولاً در سازمان های با انعطاف پذیری بالا و منابع انسانی توسعه یافته قابل اجرا و بهره برداری است. [۲]

جهت فرآیند، تعریف های مختلفی ارائه شده است. برخی تعریف ها عبارتند از:

- تمامی انواع ورودی را مطابق خط مشی ها، استانداردها، رویه ها و قواعد مشخص به خروجی تبدیل می کند.
- فرایند توسط یک عامل خارجی تحریک می شود.
- شامل تمامی فعالیت های لازم برای ستاده مناسب کسب و کار در پاسخ به عوامل تحریک است.
- شامل تمام گام های منطقی که معمولاً بصورت افقی در واحدهای مختلفی سازمان پراکنده است می شود.
- شامل نشانگر های عملکرد است که جهت تنظیم اهداف قابل اندازه گیری و ارزیابی عملکرد بکار می رود.
- محصول یا خدمتی را با فرآیند داخلی دیگر یا به خارج سازمان تحویل می دهد.

مدیریت بر مبنای فرآیند باعث به وجود آمدن تغییراتی بصورت همزمان در سطح سازمان می گردد. در شکل (۶) ابعادی

### ج) درک و تجدید

در این مرحله دیدگاه هایی در مورد این که فرآیندها چگونه هستند و چگونه باید باشند، توسعه داده می شوند. با مدل کردن فرایندهای موجود (As-Is Models) جریان کار با توجه به منابع و مشکلات موجود تجزیه و تحلیل می شوند. توسط این مدل ها مقادیر اثر بخشی، کارآیی و تطبیق پذیری فرایندها اندازه گیری می شود.

این مدل ها بعنوان ابزاری برای نمایش مشکلات فرآیندها و فرصت های بهبود جریان کار و بهبود عملکرد بکار میرود. در مدل های مور نظر برای آینده (To-Be Models) اثرهای تکنولوژی و بکارگیری ایده ها Bench Mark آزمایش می شوند.

انواع مدلهای تست شده و آلترناتیوهای موجود لیست می شوند.

#### د) توسعه

در این مرحله، حمایت های لازم برای فاز انتقال صورت می پذیرد. با توجه به مدل های ساخته شده در مرحله قبل تعاریف فرآیند و خط مشی ها انجام می پذیرد. در این مرحله اطمینان حاصل می شود تا ارتباطات بین کار و کارکنان بدرستی برقرار شده و جریان فرآیند مانیتور می شود.

در این مرحله شرح شغل، برنامه های آموزشی، ساختار سازمان، منابع انسانی و چگونگی کارکرد تیم ها با یکدیگر توسعه داده می شود.

#### ه) اجرا

در این مرحله، سیستم ها و تسهیلات مورد نیاز در پایلوت (سایت های نمونه) نصب می گردند.

کارکنان آموزش می بینند و مسئولیت های سازمان اجرایی و شفاف می شوند. پروژه های پایلوت اجرا می شوند تا تنظیمات مورد نیاز انجام شده و نتایج حاصل برای پیاده سازی در کل سازمان بدست آید. این مرحله از دشوارترین مراحل کار به شمار می آید ولی اگر مراحل قبلی به درستی انجام شده

شکل ۷: فازهای اجرایی مدیریت بر مبنای فرآیند

### الف) شناسایی و همراستایی ساختار و زمینه های کسب و کار

در این فاز اتصالات و ارتباطات اولیه کسب و کار دنبال

شده و جهت همراستایی، آنالیز می شوند. این فاز موارد ذیل را در بر می گیرد:

- آرمان و مأموریت سازمان
- عملکرد سازمان
- شناسایی مشتریان و ذوالحقوق سازمان
- ستاده ها
- فرآیندهای اصلی و پشتیبان
- عملکرد فرآیندها
- ساختار تکنولوژی و اطلاعات
- طراحی سازمان، نیازهای منابع انسانی، قابلیتها و ظرفیتها

### ب) چشم انداز فرآیند (Process Vision)

در این فاز فرآیندهای بالقوه اصلی برای برنامه های تغییر مورد نیاز انتخاب می شوند. ذوالحقوقی اصلی سازمان و فرآیندهای کلیدی تشخیص داده می شوند. نقاط بحرانی فرآیندها مستند شده و موارد شکست مشخص می شوند. طرح پروژه آماده شده و تیم های میان فعالیتی جهت کار تأیید می شوند.

برخورد شده و علت اصلی و ایجاد کننده نارسائی‌ها، کشف و در جهت اصلاح آن اقدام شود.

جهت تجزیه و تحلیل اساسی سازمان راهکارهای مختلفی ارائه شده است که ذیلاً به آنها می‌پردازیم.

ابتدا باید مشتریان و ذوالحقوق سازمان را بصورت کامل شناسایی کرده و نیازهای آنان را درک نمایید. با آنان بصورت کاملاً باز برخورد کنید و بگذارید حرف دل خود را بزنند و سراپاگوش باشید. فشارهای وارد بر سازمان را شناسایی کرده و منابع آنها را کشف کنید.

مواردی را که باعث کم‌رنگ شدن خلاقیت سازمان و افراد سازمان می‌شود، شناسایی کنید و در جهت رفع آنها اقدام نمایید. فقط به محصول و ظاهر کار نگاه نکنید. کلیه فرایندهای درگیر و ارتباطات بین آنها و اجزاء درگیر را شناسایی نمایید.

مواردی را که باعث بوجود آمدن ابهامات در سازمان می‌شوند را بشناسید و آنها را اصلاح نمایید. علامت عدم اعتقاد به کار تیمی در سازمان را کشف کنید، روحیه کار تیمی را تقویت کرده و تیم‌های کاری بوجود آورید.

افراد بی‌انگیزه را شناسایی کرده و علت این امر را جویا شوید. عوامل انگیزشی ایجاد نمایید و در صورت عدم اصلاح افراد بی‌انگیزه، آنان را تعدیل نمایید.

عوامل اشاره شده در فقط تنها بخش کوچکی از عوامل درگیر تجزیه و تحلیل اساسی سازمان به شمار می‌رود ولی آنچه مهم است، اینست که چگونه می‌توان ریشه مسائل و مشکلات را کشف کرد. یکی از این روشها، روش پنج W یا پنج چرا (Five Why) است. در این روش سازمان با پرسیدن چرهای مختلف و یافتن پاسخ برای آنها به ریشه‌های اصلی مشکلات سازمان پی برده و در جهت رفع آنها اقدام می‌نماید که این امر معمولاً به تجدید ساختار اساسی سازمان می‌انجامد.

باشد، نتایج کار رضایت بخش خواهد بود، در غیر این صورت انجام چنین کاری غیر ممکن می‌باشد.

### (و) پرورش و بهبود مستمر

در این مرحله مدیریت فرآیند از تمامی ابزار اندازه‌گیری بهره‌گرفته و پالایش مستمر انجام می‌پذیرد. با داشتن بازخور و ورودی به مرحله اول (شناسایی و همراستایی ساختار و زمینه‌های کسب و کار) حلقه سیستم بسته می‌شود. فرایندها مرتباً مانیتور شده و بهبود مستمر در ستور کار قرار می‌گیرد. متدولوژی مدیریت بر مبنای فرایند با تغییرات زیربنایی که در ساختار سازمان بوجود می‌آورد، به سازمان‌ها فرصت می‌دهد تا با موجودی و منابع موجود، برای رقابت آماده بوده و آمادگی لازم را برای تغییرات داشته باشند.

همچنین با تمرکز روی فرایندها، سازمان را در تفهیم فرایند کل ورودی و خروجی (ایجاد ارزش افزوده) آگاه کرده و یک نمای سیستماتیک از سازمان برای انجام فعالیت‌ها ترسیم می‌کند. متدولوژی فرآیندی با شناخت فرایندهای اصلی و پشتیبان و بررسی دقیق آنها، هر فعالیتی را که در این دو نمی‌گنجد و همچنین فعالیت‌های بدون ارزش افزوده را از سیستم حذف می‌نماید.

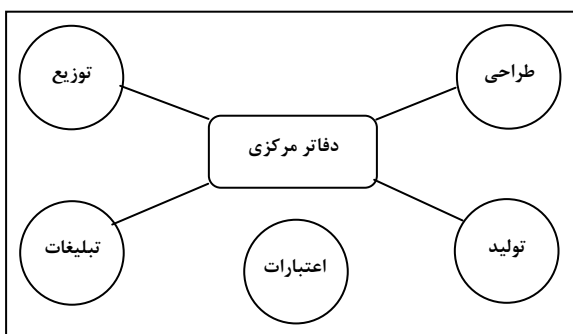
### ۲.۵.۳. تجزیه و تحلیل اساسی (Fundamental Analysis)

وقتی اوضاع سازمانی روبراه نباشد، ساده‌ترین کار اینست که تقصیرها را به گردن افراد بیندازیم. ولی تا هنگامی که رؤس مطالب و مشکلات مربوط به سازمان بصورت اساسی تجزیه و تحلیل نشوند، هیچ‌کس نمی‌تواند تشخیص دهد که ریشه مسائل سازمان، افراد هستند یا سیستم‌های سازمان.

متدولوژی تجزیه و تحلیل اساسی سازمان یکی دیگر از متدولوژی‌هایی است که می‌تواند ساختار سازمانی را بصورت اساسی تحت تأثیر قرار داده و تجدید نماید.

تجزیه و تحلیل اساسی سازمان این امکان را می‌دهد که با شناخت مسائل کلان و مشکلات سازمان بصورت ریشه‌ای با آنها

در هنگ کنگ هستند عرضه می‌نماید. این شرکت در رابطه با فروش هرگز یک محصول را لمس نمی‌کنند و هیچ گاه نباید پولی را وصول نماید. واحدهای پراکنده شرکت، از طریق خط تلفن، تلکس یا سایر وسایل الکترونیکی به یکدیگر متصل هستند.



شکل ۸: روش ۵W جهت تجزیه و تحلیل اساسی

#### ۴.۲.۵. طراحی شبکه پویا [۱]

یکی از روندهای مهم دهه ۱۹۹۰ این است که بسیاری از شرکتهای مشهور فعالیت های خود را بر روی کارهایی متمرکز کرده اند که در آنها مهارت زیادی دارند و بقیه کارها را به شرکتهای دیگر واگذار کرده اند. این سازمان های شبکه ای را سازمانهای تخصصی می نامند. اگر چه آنها به کارهایی می‌پردازند که می توان به سرعت انجام داد، مثل تولید لباس و وسایل الکترونیکی، ولی شرکتهای پولادسازی و دارویی هم به این طرح توجه کرده اند.

سازمانی که ساختار خود را به صورت یک شبکه پویا<sup>۱</sup> تنظیم کند، به جای اینکه به سلسله مراتب اختیارات (عمودی) توجه کند به شیوه بازار آزاد عمل می نماید. در ساختار مبتنی بر شبکه پویا وظایف اصلی سازمان در شرکت ها پراکنده می شود، یا به افراد مختلف واگذار می گردد، که آنها می توانند از طریق دفاتر مرکزی سازمان خود را هماهنگ کنند. در این ساختار کارهای سنتی سازمان ها، مثل فروش، حسابداری و تولید در زیر یک سقف انجام نمی شود، بلکه به وسیله سازمان های پراکنده از یکدیگر صورت می گیرد که به وسیله کانال های الکترونیکی به یک دفتر مرکزی مرتبط می باشند. شیوه کارکرد چنین سازمانی در نمودار ۹ نشان داده شده است.

برای مثال، شرکت اسباب بازی گالوب توانست با ۱۱۵ کارمند، ۵۸ میلیون دلار اسباب بازی بفروشد. این شرکت اسباب بازی را تولید، آنها را بسته بندی و به شرکت دیگری که

نمودار ۹: ساختار شبکه پویا

مقصود از بازار آزاد این است که شرکت بر حسب نیاز قراردادهای جدیدی را می بندد و قراردادهای پایان یافته را تمدید نمی کند.

شرکت با توجه به نیازهایی که پیوسته تغییر می کنند بخش هایی را به شبکه می افزاید یا از آن کم می کند یک شرکت، به نام تاپسی تیل با استفاده از شبکه کاری توانست رشد چشمگیری نماید و با دو کارمند تمام وقت به صورت یک شرکت ۸۰ میلیون دلاری درآمد. شرکت نخست با حذف چند واحد از فعالیت های خود توانست، از همان آغاز کار ۵ میلیون دلار در هزینه ها صرفه جویی کند. در زمان کنونی با یک تولید کننده ابزار، دو تولید کننده دستگاه تزریق، یک طراح بسته بندی، یک متخصص تبلیغات، یک چاپگر و دو عکاس کار می‌کند. این شرکت همچنین بار اضافی خود را از نظر بسته بندی و حمل، به شرکت های دیگر می دهد، با یک شرکت تولید ویدئو و فیلم های تلویزیونی همکاری می کند و با یک شرکت روابط عمومی ( برای انجام تبلیغات اضافی ) قرارداد همکاری بسته است. چهار شرکت توزیع کننده محصولات خود را در امریکا،

## ۶. انتخاب و مقایسه متدولوژیهای تجدید ساختار

### سازمانی در راستای تحقق استراتژیهای اولویت دار

همانگونه که قبلاً ذکر شد متدولوژی های مختلفی جهت تجدید ساختار سازمان وجود دارد که به دو دسته متدولوژی تجدید ساختار در جهت بهبود و متدولوژی های تجدید ساختار اساسی تقسیم می شوند.

جهت تحقق استراتژی های اولویت دار هر سازمان، سازمان مذکور می بایست متدولوژی خاصی را انتخاب و بر اساس آن ساختار و سازمان خود را تجدید نماید.

در تعیین متدولوژی عوامل بسیاری دخیل می باشند که یک سازمان باید تمامی آنها را با یک رویکرد کل نگر در نظر داشته و انتخاب خود را بر آن اساس انجام دهد. چه بسا سازمانهایی که انتخاب درستی نداشته اند و همین تشخیص نادرست موجبات نابودی سازمان را فراهم کرده است. متدولوژی مورد نظر بایستی با توجه به نیاز هر سازمان و نوع نگرش و فعالیت تخصصی و ساختار فعلی ارزیابی شده و با توجه به زیر ساخت ها و آلترناتیوهای پیاده سازی، انتخاب گردد. جهت این امر پتانسیل سازمان برای تغییرات تدریجی یا ریشه ای، فرصت های تعدیل، تلفیق و تجمع فعالیت ها، موقعیت، کاربرد، منابع انسانی، کاربرد تکنولوژی، نش فرآیندهای پشتیبان، نقش IT در سازمان، انتظارات و توقعات مشتریان نیز از اهمیت بسزایی برخوردار می باشند.

فرهنگ سازمانی و محیط سازمان، استانداردهای موجود، نحوه نگرش مدیریت ارشد و وضعیت فعلی سازمان نیز در انتخاب متدولوژی مورد نظر بسیار حائز اهمیت می باشد. در هر صورت، سازمان با توجه به عوامل فوق جهت تحقق اهداف استراتژیک خود می بایستی یکی از روش های بهبود ساختار سازمانی یا تجدید ساختار اساسی را انتخاب نماید. در جداول صفحات بعد مقایسه ای کلی بین متدولوژی تجدید ساختار اساسی و تجدید ساختار در جهت بهبود انجام شده است.

حوزه مورد نظر	تجدید اساسی ساختار	بهبود ساختار سازمانی
سطح تغییرات	انفجار در سازمان (تحول)	پیشرفت مستمر، تغییر

کانادا، مکزیک، حوزه اقیانوس آرام، اروپا و افریقای جنوبی به شرکت تاپسی تیل می فروشند.

شبکه کار پویا مزایای متعددی دارد. در این ساختار تقریباً هیچ نوع هزینه سربار اداری وجود ندارد، زیرا کارهای به صورت بستن قرارداد انجام می شود، و ارتباطات به صورت وسایل الکترونیکی صورت می گیرد. گذشته از این، نیروی کار انعطاف پذیر و متقاضی نسبتاً زیاد است. شرکت های طرف قرارداد، با توجه به تقاضاهای جدید و تغییراتی که در محیط رخ می دهد اقدام به بستن قرارداد می کنند.

گذشته از این، شبکه بسیار تخصصی عمل می کند و واحدها، تیم ها یا افرادی که در شبکه مزبور کار می کنند می توانند وابسته به فرهنگ های مختلف باشند، ولی به صورت جزئی از شبکه در آیند. این واحدهای کوچک خود مختار می توانند در محیط بازار آزاد تصمیماتی بگیرند که بنفع طرفین قرارداد باشد، و شرکت بتواند در داخل کشور، و در سطح جهانی رقابت کند.

نقطه ضعف شبکه مزبور ماهیت غیر عادی سازمان (از نظر ساختار) است، زیرا هیچ نوع کنترلی وجود ندارد، فعالیت ها در زیر یک سقف انجام نمی شود، و مدیران باید خود را با مقاطعه کاران مستقلی وفق دهند که برای انجام کارها قرارداد می بندند. گذشته از این، نمی توان به راحتی سازمان را تعریف کرد، زیرا امکان دارد هر هفته تغییر کند. پاسخ داده به این پرسش بسیار مشکل است: « سازمان کجا است؟ » زیرا شرکت های طرف قرارداد مرتب تغییر می کنند، با شرکت قطع رابطه می نمایند، منحل می شوند یا طبق قرارداد عمل نمی کنند، که در نتیجه سازمان مجبور می گردد گروه های دیگری را جایگزین آنها بکند(۱). آخرین عیب ساختار مزبور این است که وفاداری اعضا نسبت به سازمان بسیار اندک است، نمی توان یک فرهنگ منسجم و فراگیر در سازمان ایجاد کرد یا آن را مشاهده نمود. جابه جایی کارکنان و اعضای سازمان بسیار زیاد است، زیرا این افراد تنها به کار یا به شرکت طرف قرارداد متعهد هستند، و هر زمان که منافع خودشان یا شرکت طرف قرارداد ایجاب کند با سازمان مزبور قطع رابطه می کنند.

ارشد		
مقطع زمانی مورد نیاز	کوتاه مدت	بلند مدت، مداوم
سرمایه گذاری انجام شده	روی تکنولوژی های جدید	روی آموزش افراد
روش کار	خارج ساختن از رده و دوباره سازی	نگهداری و بهبود
جهت گیری تلاش ها	تکنولوژی	افراد سازمان
معیارهای ارزیابی	نتیجه در خدمت سودآوری و نوآوری	فرآیند و تلاش برای کسب نتایج بهتر
نگرش	فردگرایی، ایده ها و تلاش های فردی یا در سطح مدران ارشد	جمع گرایی، تلاش گروهی، برخورد سیستماتیک
میزان نیاز به استعداد	فوق العاده باهوش	هوش متوسط
تجزیه و تحلیل سازمان		
امکان شکست خوردن	زیاد	کم
استاندارد	استانداردهای جدید	حفظ و بهبود استانداردهای موجود
بازخورد	سریع، کوتاه مدت، محدود	طولانی، جامع
اطلاعات	بسته، انحصاری	باز، عمومی
نگرش کارکرد	کارکردی تخصصی	کارکردی متقابل
محور تغییرات	تغییرات رادیکالی در کل سطوح سازمان	توسعه از پایین به بالا در هر کجا
اهداف توسعه ای	قابل ملاحظه و چشمگیر	تدریجی
تناوب اجرا	معمولاً یک بار	پیوسته و مستمر
نجات سازمان های در حال نابودی و غرق شدن	بسیار زیاد، همانند یک کشتی نجات	برای نجات چنین سازمانی هایی نمی توانند کمکی کند.
ضریب ریسک	بالا	پایین یا معتدل
رفتار سازمانی	تغییر در رفتار و حالات	پذیرفتن رفتار و حالات
پیاده سازی	بسیار پیچیده	ساده

### نتیجه گیری

امروزه مدیران ارشد سازمانها دریافته اند که جهت اهداف و استراتژی های اولویت دار سازمان می بایستی تغییراتی در ساختار سازمان ایجاد شده و در آن تجدید نظر شود. در گذشته که محیط رقابت از تلاطم کمتری برخوردار بود، بیشتر سازمانها از متدولوژی های تجدید ساختار در جهت بهبود استفاده می کردند ولی امروزه با پیشرفت تکنولوژی و افزایش سطح انتظارات مشتریان، رقابت بسیار شدیدتر شده است.

تدریجی و پیوسته	ناگهانی	
تعالد	رسیدن به تعادل تجدید	تعالد
فرآیندهای همزمان (انتخاب همه فرآیندها بطور همزمان)	انتخاب فرآیند های مورد نظر	فرآیند
دانش فنی متعارف و تکنولوژی روز	ارائه و خلق تکنولوژی جدید، نوآوری های تکنولوژیک	تکنولوژی
بهبود یا اصلاح نوع محصول یا خدمت	تولیدات جدید	محصول یا خدمت
بخش یا بخش هایی از سازمان یا کل سازمان	کل سازمان	بخش های مورد نظر جهت تجدید ساختار
حذف فرآیندهای غیر ارزش افزوده	با حداقل ورودی، ارزش افزوده و خروجی بیشتر	ارزش فزوده
شروع با فرآیندهای موجود سازمان	شروع با یک صفحه سفید	نقطه شروع
قدمهای کوچک و پیوسته	جهشها و پرشهای بزرگ و ناگهانی	روش اجرایی راهبرد
توسط مدیریت ارشد	توسط مدیریت ارشد	تصمیمات اولیه جهت انتخاب و اجرای متدولوژی
مشارکت کلیه افراد در تمام سطوح	مدیران ارشد و افراد نخبه سازمان	مشارکت
Bottom-up	Top-down	
کارکنان در گیر عملیات فرآیندها	تیم های مسئول پیاده سازی متدولوژی	منبع نیروی انسانی
در جهت کاهش بروکراسی	در جهت حذف بروکراسی	بروکراسی
بهبود و اصلاح فرهنگ موجود	ایجاد فرهنگ جدید	فرهنگ سازمانی
بهبود استانداردهای موجود	وضع استانداردهای جدید	استانداردهای کاری
در جهت تفویض اختیارات	در جهت تفویض اختیارات	سلسله مراتب اختیارات
حفظ، بهبود و تغییر بعضی ارزش ها	ایجاد ارزش های جدید	ارزش ها
جهت گیری به سمت سازماندهی های افقی	جهت گیری به سمت سازماندهی های افقی	نحوه اداره سازمان
متغیر و پویا	متلاطم، کاملاً متغیر و پویا	محیط سازمان
بهبود ساختار سازمانی	تجدید اساسی ساختار	حوزه مورد نظر
تکمیل آرمان ها و مأموریت های موجود	آرمان های جدید و مأموریت های جدید	آرمان و مأموریت سازمان
کم	محوری، بسیار زیاد، متکی به IT	نقش IT
رشد، کارایی، ایجاد بهبود	اثربخشی، یادگیری	هدف
مشتری مداری	مشتری مداری	دیدگاه در خصوص مشتری
افراد سازمان	سرمایه، پول و تکنولوژی	نقطه اتکا
محیط های دارای رشد اقتصادی آهسته	مناسب برای محیط های دارای اقتصاد توأم با رشد سریع	محیط اقتصادی
در تمامی مراحل	در تمامی مراحل	لزوم حمایت مدیریت



۲. همز، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضائی نژاد، انتشارات استان تهران ۱۳۷۸
۳. همز، مایکل و جیمز چمپی، طرح ریزی دوباره شرکت ها، ترجمه ایرج یاد، تهران، ۱۳۷۷
۴. زاهدی، شمس السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۷۸
۵. اف دراکر، پیتر، چالش های مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه محمد طلوع، انتشارات رسا، تهران ۱۳۷۸
۶. اعرابی، سیدمحمد، طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران ۱۳۷۶.
۷. هریسون، جفری و کارون جان، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر بهروز قاسمی، انتشارات آبتین، تهران، ۱۳۷۸
۸. ماساکی ایمایی، کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه محمدحسین سلیمی، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۳
۹. سوزوکی، هاجیم، مقدمه ای بر رویکرد جامع ارتقاء بهره وری، بهپویی (کایزن) عملی، ترجمه محمد اقدسی، انتشارات بصیر ۱۳۷۶.
۱۰. Peter S.Pando, Robert P.Neaman, **The Six Sigma Way**, MC Grow-Hill, ۲۰۰۰
۱۱. Besterfield, H. Date, **Total Quality Management**, Prentice Hall, ۱۹۹۹
۱۲. سایت [www.processrenewal.com](http://www.processrenewal.com)
۱۳. علی احمدی، علیرضا، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۲، تهران.

جهت موفقیت در شرایط رقابتی امروز، به جز متدولوژی های بهبود ساختار سازمانی یا تجدید ساختار در جهت بهبود، گاهی در ساختار سازمان می بایستی تجدید نظر اساسی صورت گیرد. در تعیین متدولوژی عوامل بسیاری دخیل می باشند که یک سازمان باید تمامی آنها را با یک رویکرد کل نگر در نظر داشته و انتخاب خود را بر اساس آنها انجام دهد. متدولوژی موردنظر بایستی با توجه به نیاز هر سازمان، ماهیت استراتژی مورد نظر، شرایط محیطی، چگونگی وضعیت اقتصادی، و ... انتخاب گردد. در عصر حاضر سازمانهایی موفق خواهند بود که در هنگام لزوم بتوانند با انتخاب متدولوژی صحیح، در ساختار خود تجدید نظر کنند.

در انتخاب متدولوژی مورد نظر نگرش سیستمی مدیران ارشد و دیگر عوامل سازمانی دخیل نیز از اهمیت بسزایی برخوردار می باشند. انتخاب متدولوژی تجدید ساختار سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و می تواند موجبات بقاء یا نابودی یک سازمان را فراهم سازد. با مقایسه متدولوژی های مختلف تجدید ساختار سازمان می توان دریافت که در روش های تجدید در جهت بهبود یا بهبود ساختار سازمانی، تغییرات تدریجی و پیوسته بوده و هدف ایجاد بهبود با حفظ تعادل موجود است و مشارکت کلیه افراد سازمان و در تمام سطوح برای انجام این امر لازم است، برنامه ها بلند مدت و مداوم بوده و با قدم های کوچک و پیوسته توأم است، در حالی که تجدید ساختار اساسی سازمان باعث تغییرات اساسی و زیر بنایی در سازمان گشته و معمولاً یکبار انجام می شود. پیاده سازی آن بسیار پیچیده است و مستلزم استعداد فراوان سازمان برای درک و اجرای آن می باشد. به همین علت است که این برنامه ها معمولاً توسط مدیران ارشد و افراد نخبه سازمان تدوین می گردد.

### منابع

۱. ال دفت، ریچارد، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسینان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران ۱۳۷۸

