

تغییر سازمانی بنگاههای صنعتی

به روش اجتماعی - اقتصادی



مترجمان: آناهیتا خزاعی - علی پورقاسمی

Pourghassemi@imi.ir

khazaei@imi.ir

منبع: JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE, JAN 2003

پیشگفتار مترجمان

رویکرد اجتماعی - اقتصادی به مدیریت (SOCIO ECONOMIC APPROACH TO MANAGEMENT= SEAM) یکی از تکنیک های جدید مشاوره مورد استفاده در سازمان مدیریت صنعتی است که در دهه ۷۰ میلادی توسط پروفیسور هنری ساوال، بنیانگذار موسسه «ایزور»^(۱) ابداع گردید و با تکیه بر سابقه ۳۰ ساله در ۱۰۰۰ شرکت، جهان مدعی کسب موفقیت در عارضه یابی، کاهش هزینه ها و تغییرات سازمانی است. در این مقاله که به عنوان یکی از رهاوردهای شرکت در دوره آموزشی مرتبط با این رویکرد در دانشگاه لیون فرانسه در اختیار مترجمان قرار گرفت با یکی از کاربردهای آن آشنایی شویم.

مقدمه

بیش از یک قرن است که متغیرهای سازمانی شرکتها مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته اند. روال کار از لحاظ تاریخی بر پیشگامان دانش مدیریت مانند فردریک تیلور (۱۹۱۱)، هنری فایول (۱۹۱۶) و مکس وبر (۱۹۲۲)، یعنی بنیانگذاران مکتب کلاسیک نظریه سازمان متمرکز بوده است. هدف این مقاله آن است که مشخص کنیم، آیا اصول بنیادین این مکتب هنوز به قوت خود باقی است و آیا این اصول امروزه نیز به عنوان بخش جدایی ناپذیری از شرکتهای صنعتی به حساب می آیند و چنانچه پاسخ مثبت باشد، چه اثراتی را در پی داشته اند. سپس، به بیان چگونگی سیر شدن مطالعه و تغییر شکل اساسی سازماندهی کار و ساختار شرکتها توسط رویکرد اجتماعی - اقتصادی به مدیریت

نگرفته ایم که نیمی از کار گروه «ایزور» به صنعت و نیم دیگر به بخش خدمات و سازمانهای غیرانتفاعی اختصاص یافته است. (ساوال ۲۰۰۳، ساوال و زارده ۱۹۸۷، ۱۹۹۲، ۱۹۹۵). اصول بنیادین مکتب کلاسیک سازمان تا چه اندازه در سازمانها قابل مشاهده اند؟ این اصول چه تاثیری بر عملکرد اقتصادی و اجتماعی سازمانها و همچنین رضایت شغلی کارکنان دارند؟ انتظارات جدید تولیدکنندگان، مصرف کنندگان و شهروندان چگونه تطبیق داده می شوند؟ (ساوال ۱۹۷۵).

آیا بی اثر و فاقد اعتبار بودن این اصول در شرایط امروزی اثبات یا رد شده است؟ فرضیه تحقیق ما را می توان به شرح زیر خلاصه کرد: توسعه روشهای مدیریت تحول که ساختار سازمانها و طراحی مشاغل را دگرگون سازد سبب بهبود عملکرد اجتماعی -

خواهیم پرداخت. رویکردی که در سال ۱۹۷۳ توسط هنری ساوال و گروه وی در موسسه ایزور (فرانسه) ایجاد شد و در بیش از ۱۰۰۰ شرکت در ۳۰ کشور جهان به اجرا درآمده است.

روش تحقیق

روش اجتماعی - اقتصادی مورد استفاده در اجرای تغییرات سازمانی مورد نظر، توسط ساوال (۲۰۰۳) ارائه شده است.

شرح مسئله: مشاهداتی که به صورت کامل و مفصل در شرکتها و سازمانها انجام شده، نشان می دهد که اصول نظری مکتب نظری سازماندهی کلاسیک در طول قرن بیستم عمیقاً در ساختار سازمانی شرکتها نفوذ کرده است. توجه ویژه ما در این مقاله بر شرکتهای صنعتی متمرکز است، اما این واقعیت را نیز نادیده

اقتصادی سازمانها خواهد شد. پیش فرض ما بر این اساس است که ذهنیت رهبران سازمانها تغییر یافته است؛ رهبرانی که تحت تاثیر ایدئولوژی مکتب نظریه کلاسیک سازمان (فایول، تیلور و وبر) آموزش دیده اند.

مطالعات موردی

این مقاله نتیجه چندین دهه تجربه به کارگیری روش «اسیم» (SEAM) توسط نگارندگان است. ولی با توجه به مقاصد فعلی، مشاهدات خود را به چهار نمونه محدود کرده ایم:

۱- شرکت «الف» یک نانوایی صنعتی اروپایی است که در سال ۱۹۷۵ تاسیس شده و ما در سال ۱۹۸۴ کار با آن را آغاز کردیم. این شرکت تولید و فروش محصولات نانوایی را در بازارهای بزرگ و متوسط به عهده دارد. در سال ۱۹۸۴، شرکت دارای حدود ۳۰۰ کارمند، یک کارگاه تولیدی و یک تیم یکپارچه بازاریابی در تمام مراکز خدمات پس از فروش بود.

۲- شرکت «ب» متعلق به یکی از گروههای اروپایی پیشرو در زمینه توزیع کالاهای مصرفی است. این شرکت فعالیتهای بازاریابی، تحویل کالا و کلیه اقدامات مربوط به خدمات پس از فروش محصولات غیرخوراکی را در سوپرمارکتهای بسیار بزرگ مدیریت می کند. با وجود اینکه فعالیتهای این شرکت بیشتر خدماتی است ولی ویژگیهای فنی نیز برای جمعیت ۱۵۰۰ نفری کارکنان این مجموعه مهم است. کار با این شرکت در سال ۱۹۹۷ آغاز گردید و بر تاسیس سیستم پرداخت مناسب برای بهبود انگیزش کارکنان متمرکز بود. مداخله و تحقیق (مشاوره)^(۱) (INTERVENTION-RESEARCH) عمیقی که در مراکز تعمیرات آغاز گردید با ایجاد سؤالی درباره (نقش) سازماندهی کار، به عنوان یک عامل انگیزاننده کلیدی برای موفقیت اقتصادی، خاتمه یافت.

۳- شرکت «ج» شرکتی با فناوری پیشرفته است که به عنوان زیرمجموعه ای از یک شرکت پیشرو در صنعت متالورژی فعالیت می کند. این شرکت حدود ۴۰۰۰ نفر کارمند دارد که در دفاتر مرکزی و کارخانه هایی به کار مشغولند که در مناطق مختلف واقعند. این شرکت به دلیل مواجهه با روند شدید و فزاینده

جهانی شدن مشتریان، تامین کنندگان، رقبا و موسسات، به دنبال یادگیری نحوه مدیریت فرایند تحول از طریق تغییر مهندسی مدیریت بود. (پرسون و ساوال، ۲۰۰۱، صفحه ۲). مشاوره ما در سال ۱۹۹۹ و بویژه با هدف ایجاد یک استراتژی جامع (PRO-ACTIVE STRATEGY) آغاز شد که در کل شرکت اجرا گردد و تاثیرات اجتماعی - اقتصادی را به همراه داشته باشد.

۴- شرکت «چ» یک شرکت خدماتی است که دارای ۱۱ واحد مهندسی برق در چندین کشور اروپایی است. ساختمان مرکزی این شرکت در بلژیک است. سازمان ۳۵۰ نفر کارگر حقوق بگیر دارد که مدیر از آنها به عنوان عوامل ایجاد تغییر یاد می کند. ما از سال ۱۹۹۵ در زمینه نوآوری مدیریت و به منظور محقق ساختن قابلیتهای تحقق نیافته تاثیرگذار بر بهره وری سازمان با کارگران همکاری کرده ایم.

در هر شرکتی که از روش اجتماعی اقتصادی استفاده شده، این روش در تمامی قسمتهای سازمان مورداستفاده قرار گرفته است. بنابراین، شناسایی نارسائیهها و هزینه ها یا عملکردهای پنهان با شش گروه شرایط کاری، سازماندهی (تقسیم کار)، مدیریت زمان، ارتباط - هماهنگی - توافق، آموزش و اجرای استراتژی مرتبط است. با وجود این، ما در این مقاله تنها بر تجزیه و تحلیل متغیرهای سازماندهی و پیامدهای آنها تمرکز خواهیم کرد.

اصطلاح سازماندهی کار به ساختارهای کلان (یعنی چگونگی تعریف نمودار فرایند جریان کار و واحدهای اقتصادی کسب و کار، نحوه تعیین ماموریتها، چگونگی تقسیم نقشها میان وظایف و عملیات) و همچنین ساختارهای خرد (چگونگی سازماندهی، تقسیم و ساختاردهی کار در واحدهای کسب و کار) اشاره می کند.

با توجه به ساختارهای خرد و کلان دومورد تخصص گرای سازمان و روابط بین مشتری و تامین کنندگان در چهارمطالعه موردی توجه ما را به خود جلب کرد.

مفاهیم اولیه سازماندهی کار: نارساییها و هزینه های پنهان

مطالعات اولیه ساوال در مورد تجزیه و تحلیل اجتماعی - اقتصادی سازمانها (۱۹۷۴ - سازماندهی کار) که در دهه ۱۹۵۰ در شرکتهای صنعتی شمال اروپا دیده شد، بسیار بیشتر از سازمانهای سنتی منشا عملکرد متوازن اجتماعی و اقتصادی بوده اند. از این روشهای جدید با عنوان رویکرد سیستم های فنی - اجتماعی موسسه تاویستاک (TAVISTOCK) یاد می شود.

نوآوری این پژوهش در مقایسه با این عقیده که سازمانهای جدید به لحاظ انسانی ترجیح داده می شوند و از نظر اقتصادی گران تر خواهند بود تا اندازه زیادی بر مبنای ارزیابی اقتصادی تغییرات مربوطه است. نتیجه حاصل از مطالعات اولیه نویسنده حاکی از آن بود که سازماندهی جدید لزوماً ارزانتر یا گرانتر از سازماندهی سنتی نیست. با وجود این، در صورتی که شرکت اهدافی را به طور همزمان برای بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی خود تنظیم کند هزینه های کمتری را متحمل خواهد شد.

سازمانهای سنتی از بین نرفته اند. فرض می کنیم که اصول مدیریت علمی و اجرایی توسط مدیران معاصر ملغی یا فراموش نشده اند. سپس به انتقادات ساوال از مکتبهای تیلور و فایول می پردازیم:

اصل تخصصی شدن کار: تیلور و فایول در مطالعات خود اصول تخصصی شدن کار را تبلیغ کرده اند. در بیش از ۱۰۰۰ مورد عارضه یابی که توسط تیم موسسه «ایزور» انجام شد، مشخص گردیده که این اصول به سطوح متعددی تقسیم می شود:

۱- تخصصی شدن کار بر حسب وظیفه و حرفه در شرکت: فایول تفکیک وظایف عمده شرکت را تبلیغ کرد. این تقسیم بندی به شکل گیری رشته های تخصصی منجر گردید؛

۲- سپس تخصصی شدن بر حسب وظیفه از طریق تخصصی شدن تولید در واحدهای تخصصی، بویژه بخشهای بازاریابی و تولید، مورد تاکید قرار گرفت. بنابراین، در شرکتهایی که دارای کارگاههای تولیدی متعدد هستند، تمایل به تخصصی شدن بر اساس کارگاه تولیدی و یا محصول وجود دارد. به عنوان مثال، کارگاههای تولیدی سنتی تنها عملیات مربوط به تولید و نه بازاریابی را انجام داده و مسئولیت

را برحسب خط تولید تخصصی کند. در طول دو سال بعد شرکت به دلیل تخصصی شدن با نارسانیهای بسیاری مواجه شد. این نارسانیها را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

● مشتریان از اینکه برای مذاکره با تامین کننده باید با دو نفر مواجه می شدند به شدت ناراضی بودند؛

● به محض وقوع نارسانیهایی در تحویل کالا همانند اشتباه در کمیت کالای تحویل شده و یا تحویل کالایی با کیفیت نامناسب، تعاملات غیرضروری (مانند مذاکرات، صدور صورت حسابهای داخلی، اعتبارات و غیره) بین کارخانه ۲ و ۳ ایجاد می شد. (زارده ۱۹۸۷)؛

● از آنجا که هر یک از کارخانه ها محصول کارخانه دیگر را به مشتری تحویل می دادند، به علت عدم پذیرش مسئولیت مشتریان توسط هر یک از کارخانه ها هزینه هماهنگی ها بسیار زیاد شد. (پاسکونیه ۱۹۹۳).

اندازه گیری هزینه های پنهان نشان می دهد که مخارج اضافی ناشی از تخصصی شدن شعبات نزدیک به ۱۰ درصد از درآمد هر دو شعبه بوده و منافع موردانتظار از صرفه جوییهای مرتبط با تولید انبوه که خود از دلایل تصمیمات مربوط به تخصصی شدن هستند را خنثی می کند.

اثرات تخصصی شدن طراحی شغل

بررسی این مشکل بسیار قدیمی است و از زمان ایجاد مکتب روابط انسانی در اواسط قرن بیستم (به عنوان مثال لوین ۱۹۴۸، مایو ۱۹۹۳، لیکرت ۱۹۶۷، آرجریس ۱۹۷۰) وجود داشته است. با این وجود این، اثرات زیانبار تخصصی شدن بویژه از دیدگاه مسائل انسانی هنوز هم باید موردتجزیه و تحلیل قرار گیرند. تحقیقات ما حتی امروزه نیز نشان می دهد که تخصصی کردن کار که پیامدهای اقتصادی مهم و قابل اندازه گیری را به شرح زیر به همراه دارد:

● تخصصی شدن کار، به دلیل بی علاقه گی کارکنان به کاری که به بخشهای مختلف تقسیم شده، به غیبت و ترک شغل منجر می گردد. تفاوت بین اهداف و تمایلات کارکنان و محتوای کار در طول ۳۰ سال گذشته بسیار تغییر کرده است. سرعت تحول سازماندهی کار نسبت به سطح عمومی تحصیلات و آموزشهای



نادرستی مفاهیمی نظیر منحنی تجربیات صرفه جوییهای ناشی از تولید انبوه و تفکیک وظیفه ای که در تصمیم گیریهای مدیریتی دخیل هستند، به اثبات رسیده است.

دستگاههای ضبط نوار ویدئو و یا تلویزیون به از بین رفتن قابلیت ایجاد شبکه فرایند فروش منجر گردید (به عنوان مثال در این حالت فروشندگان تلویزیون نمی توانند دستگاههای ویدئو مناسب تلویزیون را پیشنهاد کنند)

به بیان دیگر، افزایش بهره وری هر یک از کارکنان فروش، مستلزم آن بود که ۴۰ درصد این افراد برای کنترل اشتباهات موجود در شیوه عملکردشان به طور تمام وقت کار کنند.

تأثیر تخصصی شدن بر شعبه های کارخانه

شرکت «الف» در طول ۲۰ سال گذشته رشد شدیدی را تجربه کرده است. به واسطه استخدام افراد و خرید شرکتهای بیشتر شمار کارگران حقوق بگیر این شرکت از ۳۰۰ نفر در سال ۱۹۸۴ به ۳۵۰۰ نفر در سال ۲۰۰۱ افزایش یافته است. در سال ۱۹۸۶ شرکت تصمیم گرفت تا کارخانه دوم را در شرق فرانسه (در فاصله ۱۰۰۰ کیلومتری کارخانه اول) بسازد. سپس به برکت فرصتی که برای شرکت پیش آمد کارخانه سوم در فاصله بسیار نزدیک نسبت به کارخانه دوم خریداری شد و در نتیجه شرکت تصمیم گرفت کارخانه های دوم و سوم

تولید مجموعه ای از محصولات مشابه را برعهده دارند؛

۳- در نهایت اصل تخصصی شدن به دفاتر کاری و ادارات نیز تعمیم یافت. ابتدا این امر به تقسیم فرایند تولید به بخشهای مختلف و سپس به پیدایش وظایف کاری تخصصی منجر شد. اصل تخصصی شدن، فرایندهای مدیریت، بازاریابی و تحقیق و توسعه را از یکدیگر تفکیک کرد، که این امر ریشه نارسانیهای بیشماری در سازمانهاست.

علاوه بر این، به محض توزیع مکان واحدهای مربوط به شرکتهای در مناطق جغرافیایی مجزا، مفهوم گروه و دفاتر مرکزی به همراه وظایف تخصصی شرکت مادر شکل می گیرد.

دلیل دیگر نارسانیهای ناشی از اصل تخصصی شدن کار، سازماندهی ماتریسی است که تنها به تفکیک بیشتر منجر شده و با ترکیب تخصصی شدن برحسب وظیفه و تخصصی شدن برحسب بازار یا محصول، به بروز نارسانیها منجر می شود. بنابراین، ما باید اثرات منفی تخصصی شدن وظایف را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.

نقاط ضعف وظایف تخصصی

بسیاری از شرکتهای صنعتی همچنان براساس اصول مدیریت علمی اداره می شوند. اصولی که وظایف مربوط به برنامه ریزی، اجرا و کنترل را با تصب تفکیک کرده اند. این اصول برپایه ایدئولوژی بنیان شده اند که کنترل خارجی را موثرتر از کنترل داخلی می داند. با این حال، تجربیاتی ما نشان می دهد که تخصصی شدن وظایف به نارسانیهای متعددی منجر شده و هزینه ایجاد هماهنگی بین وظایف تخصصی را افزایش می دهد.

بنابراین، به علت نواقص کیفی محصولاتی که باید در انتهای فرایند کنترل شوند، ایجاد سریع بهره وری در محل کار کارگران خنثی می گردد.

به عنوان مثال تقسیم سازمان فروش به بخشهای مختلف در شرکت «ب» به طور همزمان به نارضایتی مشتریان و ناکارآمدی کارکنان فروش منجر شد. تقسیم بندی کارکنان فروش براساس فروش تخصصی دستگاههای صوتی بسیار حساس، دوربینهای ویدئو،

کلاسیک برای کاهش هزینه های تولید مورد استفاده قرار می گرفت منسوخ شده باشد. چاره ای جز استفاده از تولید انبوه در سازماندهی کار وجود ندارد ولی حس مسئولیت پذیری و پاسخگویی، کارگروهی، مهارتهای چندگانه و غنی سازی شغل نیز باید از طریق کاهش تقسیم کار به عناصر بی معنی افزایش و توسعه یابد.

تغییر سازماندهی کار: تغییر سازماندهی کار به معنی تغییر نظام ساختاری و رفتاری است. مفاهیم و نتایجی که در قسمتهای بعد ارائه خواهد شد به منظور بهبود سازماندهی کار و ذهنیت مدیران و حتی کارکنان طراحی شده اند.

اصول سازماندهی اجتماعی اقتصادی کار
چهار اصل اولیه سازماندهی اجتماعی اقتصادی کار عبارتند از (ساوال ۱۹۷۵):

۱- واگذاری کامل ترین حد ممکن تولید نوعی کالا یا خدمت به یک گروه؛

۲- اختصاص مسئولیت و اختیار به تمام سلسله مراتب سازمان. مسئولیت و اختیار منابع ایجاد رضایت شغلی برای حد اعلا پیشرفت کار هستند؛

۳- ایجاد گروههای مشتری گرا؛

۴- ایجاد مهارتهای چندگانه در درون گروهها. اساس این چهار اصل، برپایه آموخته های حاصل از انتقادات وارد به روش سازماندهی در مدیریت علمی و نظامهای فنی - اجتماعی (امری و تریست ۱۹۶۲، دیویس ۱۹۵۷) شکل گرفته است. به هر حال طراحی اجتماعی - اقتصادی سازماندهی کار نقاط کلیدی زیر را مشخص می کند:

• دو گروه از فعالان به طور همزمان در سازمان به عنوان گروه هدف مورد توجه قرار می گیرند. اولین گروه از داخل سازمان هستند که از اعضای سازمان تشکیل شده اند. دومین گروه فعالان خارج از سازمان هستند که از مشتریان و یا شرکا تشکیل شده اند. بنابراین، روش سازماندهی اجتماعی اقتصادی در پی بهبود همزمان عملکرد شرکت، سودآوری، وضعیت کارکنان و شرکای خارج از سازمان است؛

• عملکرد اقتصادی به اندازه عملکرد اجتماعی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. بنابراین، مسئولیت و اختیار به عنوان ابزاری در جهت کنترل موفقیت افراد و گروهها در نظر



رویکرد اجتماعی - اقتصادی به مدیریت یکی از تکنیک های جدید مشاوره است که در دهه ۷۰ ابداع شد.

افزایش سوء تفاهم و در نهایت ایجاد تعارض منجر خواهد شد.

در حقیقت در قسمتهای ساخت، تعمیرات و نگهداری (روزمره و پیشگیرانه) و مدیریت کیفیت و نیز سازماندهی فعالیتهای خدماتی برخی از وظایف مشخص به عنوان مسئولیت به عهده گرفته نمی شسوند یا نیمه تمام می مانند. و خاتم شرایط کار، افزایش مدت زمان تلف شده و دوباره کاریها، از پیامدهای مستقیم این امر هستند در خاتمه فرایند، شرکت با معضل زیر مواجه شد: آیا این عملکردهای اقتصادی نامطلوب را می بایست به حساب مشتریان خارج از شرکت منظور کرد یا آنها تنها بر سوددهی نهایی شرکت اثر می گذارند؟ در دنیایی با آشفتگی روزافزون، شرکت مجبور شد تا به هزینه های ناشی از عملکرد اقتصادی نامطلوب خود پردازد.

شرکتهای الف، ب و ج نیز که با تحولات نظامهای تجاری مواجه هستند وضعیت مشابهی دارند (از این تحولات با عنوان جهانی سازی یاد می شود). این شرکتهای مدام با تصمیمات سیاسی دیگر کشورها و متحدان اقتصادی روبرو هستند. به نظر می رسد که در چنین شرایطی، روش تولید انبوه که در مکتب

ابتدایی بسیار کمتر بوده است. بنابراین، امروزه، پیوسته با کارکنانی مواجه می شویم که با داشتن مدرک دانشگاهی به انجام کارهای تکراری و نه چندان پیچیده مشغولند و شاهد تنزل دانش خود هستند.

• تخصصی شدن کار با کیفیت محصول در تضاد است. کارگری که تنها با بخش کوچکی از فرایند تولید آشنایی دارد، نمی تواند تصویری از تاثیر کار خود بر محصول نهایی و مشتری در ذهن داشته باشد. تجربیات گسترده نشان داده که تفکیک کامل کنترل کیفیت از فعالیتهای تولید سبب افزایش هزینه های ناشی از کیفیت نامطلوب می گردد. (ساوال ۱۹۷۵، و بنه ۱۹۸۷) به طور رسمی ارتقای وظایف حاصل از استفاده بهتر از کارگرانی که از قابلیتهای فنی قوی برخوردارند به افزایش موفقیت اقتصادی مراکز کمک خواهد کرد.

تخصصی شدن سازماندهی کار، که بیش از ۱۰۰ سال پیش توجیه اولیه آن براساس نیاز به صنعتی کردن فرایند ساخت از طریق تقسیم کار صورت گرفت، در معرض تغییرات بسیار شدیدی قرار گرفته است که به پیدایش هزینه های پنهان متعددی که با رفتارهای اجتماعی کارکنان (غیبت، ترک شغل و...) در ارتباط هستند و به بروز مشکلاتی در ایجاد هماهنگی های لازم منجر شده است.

در حقیقت وجود وابستگی زیاد بین وظایف مستلزم نوعی سازماندهی پیشگیرانه است که تعاملات بین طراحی شغل، و وظایف و شعب فعلی را کاملاً مشخص کند. عدم توجه به این امر بروز هزینه های پنهانی را در بر دارد که اثرات مثبت تخصصی شدن را خنثی می سازد. اثرات منفی ارتباط بین مشتری و تامین کنندگان: روابط علت و معلولی موجود میان تخصصی شدن و تضعیف و از بین رفتن ارتباط بین مشتری و تامین کنندگان درونی نارسائیهای متعددی را به وجود می آورد که به عنوان مثال در یکی از شعبات شرکت ج به شرح زیر خلاصه می شوند.

• تفکیک بیشمار شعبه ها، خدمات، گروهها و افراد در رأس امور، شناسایی نمایندگان مسئول را دشوار ساخته و سبب می شود که نتوانند به خدمات دسترسی داشته باشند.

• جداسازی کارکنان به از دست رفتن سیستم های ارتباطی میان قسمتها می انجامد که فقدان این سیستمها به ایجاد ناهماهنگی و

گرفته می شود.

• در چنین سازمانی، سلسله مراتب نوعی مشروعیت را حفظ می کند. در اصل، تفویض اختیار، تصمیم گیری، موافقت با دریافت وام و تأییدات ابزارهایی هستند که برای تسهیل تبادل نظر یا هماهنگی بین مدیران و کارکنان مورد استفاده قرار می گیرند. این ابزارها همچنین به عنوان نوعی کنترل خارجی بر گروهها به کار گرفته می شوند تا به صورت دوره ای از اجرای استراتژی شرکت و کسب نتایج مورد نظر در حوزه های اقتصادی، بازاریابی، منابع انسانی و غیره اطمینان حاصل شود. به هر حال، نقش آموزشی سرپرستان در مقایسه با نقش سنتی آنها بسیار بیشتر توسعه یافته است؛

• منافع حاصل از موفقیت اقتصادی در این نوع سازمانها، تنها شامل شرکت و سهامداران نبوده و به شکل حقوق و مزایای اضافی تمامی سطوح کارکنان را نیز شامل می شود؛

• تمامی گروههای کار مشتریانی (اعم از داخلی و خارجی) دارند که با آنها ارتباطاتی با گرایشهای بازاریابی برقرار می کنند. بنابراین، تفاوت دیگر این گونه سازماندهی با سازمانهای وظیفه محور این است که کارکنان می دانند که چرا و یا برای چه کسی کار می کنند.

کاربردهای عینی تحول سازمانها

شرکت چ همواره در حال پیشرفت بوده است و این پیشرفت تنها به یک سال استثنایی منحصر نمی شود. ولی باید توجه داشت که شمار حقوق بگیران این شرکت نیز در این سالها با افزایش همراه بوده است. این شرکت در این چارچوب و پس از مطالعه سودآورترین فعالیتهای خود درصدد بررسی دقیق تر مدیریت کلی فروش و هزینه های سربار بویژه تمرکز بر کارکرد مدیریت مالی، برآمد. به این ترتیب اثبات شد که مدیریت مالی در طول سالهای گذشته به صورت فزاینده ای از سایر عملکردهای شرکت دور بوده است. به منظور کاهش این فاصله عملکردی و کارکردی، کارها دوباره تقسیم شد و ماموریتها و مسئولیتها دوباره تعریف شدند تا همه کارکنان به پاکسازی فعالیتهای خود بپردازند؛

• مدیریت مالی باید با ایجاد چهار شاخص



با توسعه روشهای مدیریت تحول می توان عملکرد اجتماعی - اقتصادی سازمانها را بهبود بخشید.

کسب و کار خود را گسترش دهد. علاوه بر به کارگیری شاخصهای تولید، برای کمک به مدیران تولید در انجام ماموریتها، حسابرسی هایی نیز انجام شد. همچنین با کمک همکاران جدید، آنها توانستند از طریق ارزشیابی تغییر سازماندهی گروهها و آموزشهای غیرسودآور، مدیران عملیاتی را درباره اثرات اقتصادی آگاه تر کنند؛

• مدیران عملیات، هزینه ها و سود ناخالص را تعیین می کنند. بنابراین، آنها باید با کنترل داخلی (هزینه ها و درآمدها) مدیران مالی را پشتیبانی کنند. (ساوال، زارده، ۱۹۹۲)

ارزشیابی اجتماعی - اقتصادی شکلهای جدید سازمانی

سازماندهی کار براساس اصول اجتماعی اقتصادی اثرات قابل اندازه گیری در رشد موفقیت را شامل می شود.

• عملکرد اقتصادی: با توجه به کاهش زمان تلف شده در حمل مواد و وظایف کسب کننده یا روزمره، یکپارچه سازی به کاهش غیبتها و ترک شغل کارکنان، کاهش شمار و شدت حوادث صنعتی و افزایش مستقیم بهره وری منجر می شود. با توجه به نظرات مشتریان بهبود کیفیت خدمات قابل توجه است، پاسخ به مشتریان سریعتر شده و پذیرش و رسیدگی به امور مشتریان اختصاصی شده است. بالاخره

مالی یعنی تعیین درآمد هر یک از افراد، درآمد خالص هر نفر و هزینه استاندارد هر ساعت کار، مدیریت ارشد و مدیران عملیاتی سازمان را پشتیبانی کند. این نتیجه به مدیریت شرکت امکان داد که شمار شاخصهای تولید را به طرز چشمگیری کاهش داده و به طور همزمان دامنه



شکل ۱ - تغییر شکل سازمان

شناخته شده است.

۲- در روش موسسه «ایزور» مشاور نقش مداخله گر و محقق را برعهده دارد بر این اساس از این پس مداخله و تحقیق را در این مقاله مشاوره می خوانیم.

منابع و مآخذ:

- 1- ARGYRIS, C. (1970). PARTICIPATION ET ORGANISATION, DUNOD, PARIS.
- 2- BONNET, M. (1987). "LIAISONS ENTRE ORGANISATION DU TRAVAIL ET EFFICACITE SOCIO-ECONOMIQUE" ("LINKING WORK ORGANIZATION WITH SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY"). THESE DE DOCTORAT D'ETAT EN SCIENCES DE GESTION, LUMIERE LYON 2 UNIVERSITY, LYON.
- 3- DAVIS, L.E. (1957), "JOB DESIGN AND PRODUCTIVITY, A NEW APPROACH", REVUE PERSONNEL.
- 4- EMERY, F.E. AND TRIST, E.L. (1969), "SOCIO-TECHNICAL SYSTEMS", IN EMERY, F.E. (ED.), SYSTEMS THINKING: SELECTED READINGS, PENGUIN MODERN MANAGEMENT READING, HARMONDSWORTH.
- 5- FAYOL, H. (1916), ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE, DUNOD, PARIS.
- 6- LEWIN, K. (1948), RESOLVING SOCIAL CONFLICTS, SELECTED PAPERS ON GROUP DYNAMICS, HARPER & BROTHERS, NEW YORK, NY.
- 7- LIKERT, R. (1967), THE HUMAN ORGANIZATION: ITS MANAGEMENT AND VALUE, MCGRAW-HILL, NEW YORK, NY.
- 8- MAYO, E. (1933), THE HUMAN PROBLEMS OF AN INDUSTRIAL CIVILIZATION, HARVARD UNIVERSITY PRESS, BOSTON, M.A.
- 9- PASQUIER, S. (1993), "LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DANS UNE ENTREPRISE TRES PERFORMANTE COTEE AU SECOND MARCHE BOURSIER", IN SIEOR (ED), EVOLUTION DE L'EXPERT-COMPTABLE: LE CONSEIL EN MANAGEMENT (SOCIO-ECONOMIC MANAGEMENT IN A SUCCESSFUL COMPANY QUOTED ON THE UNLISTED SECURITIES MARKET), ECONOMICA, PARIS.
- 10- PERON, M. AND SAVALL, H. (2001) "MANAGEMENT RESEARCH AS AN ACROSS-THE-BOARD SOURCE OF KNOWLEDGE: AN ATTEMPT AT CONCEPTUALIZATION AND CONTEXTUALIZATION VIA SOCIO-ECONOMIC APPROACH", WORKING PAPER, ISEOR, LYON.
- 11- SAVALL, H. (1975), ENRICHIR LE TRAVAIL HUMAIN, UNIVERSITY OF PARIS. IX. DAUPHINE, DUNOD, PARIS (ENGLISH EDITION: WORK AND PEOPLE: THE ECONOMIC EVALUATION OF JOB-ENRICHMENT, OXFORD UNIVERSITY PRESS, NEW YORK, NY, 1980, ALSO PUBLISHED IN SPANISH).
- 12- SAVALL, H. (2003), "AN UPDATED PRESENTATION OF THE SOCIO - ECONOMIC MANAGEMENT MODEL", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT, VOL. 16, NO.1, PP. 33-48.
- 13- SAVALL, H. AND ZARDET, V. (1987) MAITRISER LES COUTS ET LES PERFORMANCES CACHES: LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE (HOW TO CONTROL HIDDEN COSTS AND PERFORMANCES: THE PERIODICALLY NEGOTIABLE ACTIVITY CONTRACT), ECONOMICA, PARIS.

برای شناسایی نارساییها و هزینه ها می توان روش اجتماعی - اقتصادی را در تمامی قسمتهای سازمان به کار گرفت.

تفکر ایشان بر اساس مکتبهای کلاسیک شکل گرفته و گاهی اوقات در اثر موجی از رویکردهای گذرا همانند مهندسی مجدد یا دریافت گواهی نامه های گوناگون از این نوع تفکر عدول می کنند.

یکی از نقشهای اساسی این تحقیق این است که نادرستی برخی از مفاهیم را نشان می دهد که مدتهاست در تصمیم گیریهای مدیریتی به عنوان حکمی قاطع در نظر گرفته می شود. مفاهیمی مانند منحنی تجربیات، صرفه جوییهای ناشی از تولید انبوه و تفکیک وظیفه ای. خلاصه کلام اینکه توجه به هزینه های پنهان این نکته را روشن می کند که سود مورد انتظار اغلب در اثر نارساییهای متوالی و به علت کاربرد تکراری و یکنواخت مفاهیم سازماندهی بوروکراتیک و کلاسیک از بین می رود. □

پی نوشتها:

- ۱- موسسه بررسی اجتماعی - اقتصادی بنگاهها و سازمانها (ایزور) (SOCIO-ECONOMIC INSTITUTE OF FIRMS AND ORGANIZATIONS (ISEOR) فرانسوی آن است که به عنوان نام این موسسه

اینکه وجهه شرکت بهبود یافته است.

● رضایت کارکنان: یکپارچه سازی وظایف سبب رشد و گسترش مشاغل شده است که شاغلان آنها ملزم به احراز صلاحیتهای لازم هستند. همچنین به غنی سازی شغلی وظایف کارکنان، کارگران و مدیران میانی و ارشد نیز منجر گردیده و به دلیل نیاز به برخورداری از صلاحیتهای و شرایط بالا، میزان حقوق و مزایای پرداختی و همچنین علاقه به کار نیز افزایش و به این ترتیب ارتباطات، هماهنگی و همکاری نیز بهبود یافته است. از این رو، وجهه منابع انسانی شرکت نیز بهتر شده است که این امر شرکت را به جذب بهتر کارکنان قادر می سازد.

● تغییر نقش سرپرستان و مدیران میانی: برخلاف مکتب نظامهای فنی اجتماعی که در آنها حذف تدریجی نقش سرپرستان پیش بینی می شود، مداخله و تحقیقات با اهمیت احیای نقش کنترل از طریق واگذاری وظایف اجرایی به کارکنان، افزودن وظایف جدید شامل تسهیل، آموزش و اطلاع رسانی به کارکنان انجام همکاریهای فنی را نشان می دهد. مشاهده می شود که پیشرفت کارکنان یقه سفید (کارمندان) و یقه آبی (کارگران) به ارتقای آنها به سطح سرپرستی منجر می گردد. سرپرستان نیز به نوبه خود تا سطح مدیران میانی و مدیران میانی تا مدیران ارشد ارتقا می یابند. (شکل ۱)

در حقیقت «اشتباه کاری» نارسایی کلی است که هزینه های پنهان بسیاری را دربردارد. فعالیت یا وظیفه ای که می بایست در سطح N انجام شود در عمل در سطحی بالاتر یعنی n+1 انجام می گیرد. بنابراین، تمام سازمان از درون متلاشی می شود که این امر به تضعیف تمامی سطوح منجر می گردد (حالت ۱).

بنگاهی که بر اساس اصول اجتماعی - اقتصادی سازماندهی شده است، به سوی ارتقای عمودی در تمامی سطوح سلسله مراتب سازمانی هدایت می شود. ساختار این سازمان در طول زمان تغییر خواهد کرد (حالت ۲).

نتیجه گیری

باتوجه به اصول ساختاری شرکتها مکتب کلاسیک سازماندهی همچنان به قوت خود باقی است. ارزشیابی هزینه های پنهانی که از تخصصی شدن بیش از اندازه نشأت می گیرد، به آگاه سازی رهبرانی کمک می کند که