

همترازی ساختار سازمانی با استراتژی های کسب و کار

دکتر محسن اتابکی
Atabaki@idri.org

دکتر عباس سیفی
aseifi@aut.ac.ir

شوریه‌شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

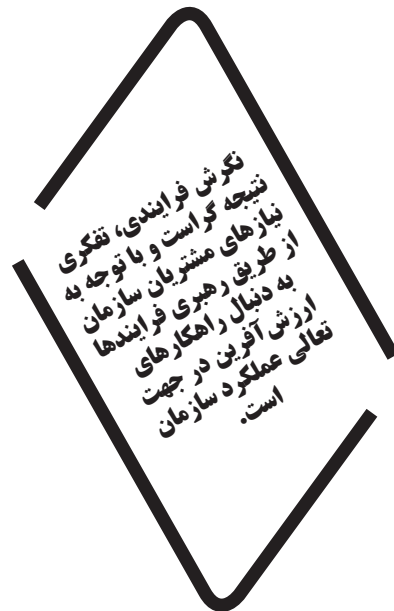
چکیده

هدف اصلی از تراز کردن ساختار سازمانی با استراتژی کسب و کار، طراحی و تصمیم بر روی یک ساختار سازمانی است که بهترین پشتیبانی را برای اجرای استراتژی ها در بر داشته باشد و یک برنامه اولیه را برای گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب طرح ریزی کند. تراز استراتژی - ساختار یک روش نظام مند برای طراحی ساختار به منظور دستیابی به رشد و اثربخشی سازمانی است که مبتنی بر استراتژی و عملکرد سازمان است. این روش با یک بازنگری شروع می شود و گاهی با اولویت بندی مجدد استراتژی کسب و کار و بررسیهای ضمنی آن، تشخیص داده می شود. در فرایند طراحی، گامهایی به اجرا و گزینه‌هایی برای ساختار جدید ارائه می شود. یک برنامه کلان مدیریت تغییر نیز برای عبور از دوران گذار و رسیدن به گزینه منتخب و تراز کردن آن در ادامه کار طرح ریزی خواهد شد.

در دنیای کسب و کار امروز شرایط سازمانها در مواجهه با واقعتهای نوین تفاوتی پیدا کرده است. ماهیت کارها اساساً تغییر کرده است، انتظارات مشتریان داخلی و بیرونی سازمانها تغییر یافته است، دانش فنی کارکنان و فناوریها و تکنولوژی دستخوش تغییرات اساسی شده اند. به دلیل تغییرات مذکور در سازمانها، ساختار وظیفه گرا که از چند دهه پیش، نتایج ارزشمندی را به همراه داشته، به سمت نگرش فرایند محور که زمینه ساز موفقیت سازمانهای امروزی به شمار می آید، تغییر جهت داده است.

نگرش فرایندی، تفکری نتیجه گراست و با توجه به نیازهای مشتریان درونی و بیرونی سازمان از طریق رهبری فرایندها به دنبال راهکارهای ارزش آفرین در جهت تعالی عملکرد سازمان است. اکثر سازمانها انباشته از مقررات و روشهایی هستند که از دهه های پیشین به جا مانده اند و تا هنگامی که این سازمانها اینگونه مقررات و روشها را از سر خود باز نکنند و روشهای جدید و متناسب با ویژگیها و نیازهای محیطی کنونی را برای خود برگزینند، نخواهند توانست در دنیایی که مشتری گرایی و رقابت سر لوحه کسب و کار سازمانهای کارآمد است، به فعالیت اقتصادی بپردازند. به عبارت دیگر همه سازمانها ناچارند برای ماندن در عرصه رقابت در محیط کنونی، فعالیتها و ساختار تشکیلاتی خود را بر پایه فرایندهای نتیجه گرا مبتنی بر مأموریت و اهداف و استراتژی های سازمان، بازنگری و دوباره تعریف کنند.

بنابر این یکی از مؤلفه های بسیار مهم در توفیق سازمانها، طراحی ساختار تشکیلاتی آنهاست، ولی نه با دیدگاه سنتی، بلکه ساختاری برای یک سازمان استراتژی محور با رویکرد فرایندی لازم است. بدین ترتیب ساختار تشکیلاتی در سازمانها سطح اختیارات و مسئولیتهای هر واحد را در راستای تحقق مأموریت و اهداف استراتژیک مشخص کرده و وظایف را به اشکال مختلف با توجه به مدل انتخاب شده برای این امر، سازماندهی می کند. در این راستا ضمن تعیین شرح وظایف و اختیارات واحدهای سازمانی متناسب با



تغییر به صورت فازهای مرحله ای با توجه به شرایط تغییر پذیری سازمان، برنامه ریزی و اجرا شود.

مباحث نظری

گری هامل یکی از صاحب نظران و نویسندگان بزرگ علم مدیریت در کتاب رهبری می گوید:

« آسانی که تر چاندلر را که می گوید: ساختار باید از استراتژی پیروی کند، به چالش می کشد، نکته مهمی را فراموش کرده اند. همواره استراتژی و ساختار ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. نکته مد نظر چاندلر آن است که چالشهای جدید نیازمند ساختارهای جدید هستند؛ چالشی در مورد وسعت و پیچیدگی سازمانها همراه با پیشرفت در ارتباطات و شیوه های کنترل مدیریت، باعث ایجاد واحدهای گوناگون و تمرکززدایی شده اند. همین عوامل، هم اکنون ما را به سوی ساختارهایی جدید سوق می دهند، مانند ائتلافی از چندین شرکت و تشکیل یک سازمان هلدینگ و همچنین ایجاد شرکتهای مجازی. صاحب نظران پیشین تا حدودی این موضوع را پیش بینی کرده بودند که چاندلر یکی از آنان است.»

با توجه به مطالب اشاره شده ابتدا به شرح سازمان استراتژی محور و مشخصات آن می پردازیم و سپس فازهای اجرایی برای همتراز کردن ساختار سازمانی با استراتژی کسب و کار، بر مبنای سازمان استراتژی محور ارائه خواهد شد.

برای اینکه یک سازمان، استراتژی محور قلمداد شود، باید پنج اصل در سازمان اجرا و نهادینه شود. این پنج اصل عبارتند از:

۱. ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی:

در عصر کارکنان دانش مدار، استراتژی می بایست در همه سطوح سازمان اجرا شود. افراد می بایست رفتارشان را تغییر دهند و ارزشهای جدیدی را بپذیرند. کلید این انتقال و جابه جایی با قراردادن استراتژی در مرکز فرایند مدیریت است. در اقتصاد مبتنی بر دانش، امروزه، ارزش پایدار از طریق توسعه داراییهای نامشهودی نظیر مهارتها و دانش نیروی کار، ارتباط

ترکیب نیروی انسانی و شرایط و فرهنگ سازمانی، شرح مشاغل و پستهای سازمانی مشخص متناسب با مهارتها، توانمندیها و شرایط احراز پستهای سازمانی، تعیین می شود.

مطالعه بر روی ماهیت وظایف و تطبیق آنها با اهداف و استراتژی های سازمانی کمک می کند که در طراحی ساختار، فعالیتها و سطوح تصمیم گیری سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرارگیرد و از نتایج آن در سازماندهی پستهای سازمانی استفاده شود. همچنین مشاغل تعیین شده نیز منطبق با فرایندهای کسب و کار سازمان طرح ریزی می شوند و از این طریق، اجرای استراتژیها و برنامهها را در جهت تحقق اهداف سازمان میسر می سازند. در اینجا نکته حائز اهمیت این است که ساختار جدید معماری شده، ساختار دیگری است با وظایف و مسئولیتهای شفاف برای اطمینان از رفع ابهام و تسریع در تصمیم گیری، توسعه ارزشها و قواعد برای همترازی فرهنگ با استراتژی، طراحی نظام پاداش و شاخصهای اندازه گیری و شناسایی قابلیتهای کلیدی (مهارتها و توانایی) که سازمان را به سمت اجرای استراتژیها سوق می دهد. بنابر این لازم است یک برنامه گذار برای استقرار ساختار طراحی شده از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب مطابق مفهوم مدیریت

شرکت با مشتریان و تامین کنندگان و فضای سازمانی نوآوری پذیر ایجاد می‌شود.
۲. همسوسازی سازمان برای ایجاد هم‌افزایی:

یک سازمان استراتژی محور برای مدیریت بر یک استراتژی بزرگ، به چیزی بیش از روش ارزیابی نیاز دارد. برای حداکثر ساختن اثربخشی، استراتژی‌ها و معیارهای ارزیابی همه این واحدها می‌بایست همسو و به یکدیگر مرتبط شوند. این اتصالات به عنوان معماری استراتژیک سازمان تلقی می‌شود. یک استراتژی برجسته در سطح کلان شرکت عبارت است از یک سیستم به دقت طراحی شده از اجزای به هم وابسته. هم‌افزایی از تعامل عالی بین واحدها حاصل می‌شود که باید به صورت صریح در استراتژی‌ها دیده شود. فراتر از همسویی واحدهای کسب و کاری که محصولات و خدمات خود را به مشتریان بیرونی می‌فروشند، سازمانها می‌توانند از طریق همسو کردن واحدهای داخلی خود که خدمات مشترک عرضه می‌کنند، هم‌افزایی ایجاد کنند. چالشی که وجود دارد این است که خدماتی که به طور متمرکز عرضه می‌شوند، پاسخگوی استراتژی‌ها و نیازهای واحدهای کسب و کاری که باید مورد پشتیبانی قرار گیرند، باشند.

۳. تبدیل استراتژی به کار هر روز هرکس: سازمانها برای نیل به اهداف خود، فارغ از نوع فعالیت، نیاز دارند که همه افراد و اجزای سازمانی خود را در راستای استراتژی هم‌جهت و هم‌سو کنند. چالش سازمانهای امروزی این است که چگونه قلبها و مغزهای همه کارکنان خود را به خدمت بگیرند. کارکنان باید درک کنند که مشتریان چه کسانی هستند تا بتوانند روشهایی جدید و مبتکرانه جهت ارزش آفرینی برای آنها بیابند. سازمانهای استراتژی محور به خوبی اهمیت همسوسازی و درگیر کردن همه کارکنان خود را در جهت استراتژی سازمان درک می‌کنند. نهایتاً این کارکنان هستند که استراتژی را پیاده خواهند کرد. در سازمانهای استراتژی محور، سه فرایند مجزا به شرح ذیل برای

فاصله بین عملکرد موفقیت آمیز و عملکردی که با بهبود مستمر و طبق روند عادی کسب و کار قابل تحقق است، مورد توجه قرار می‌دهد. به این ترتیب، بودجه از یک فرایند مکانیکی و خسته کننده که بر ارقام و اعداد مالی کوتاه مدت متمرکز است، به یک ابزار مدیریتی تبدیل می‌شود که توجه و منابع را به برنامه‌های حیاتی و استراتژیک معطوف می‌سازد.

۵. به حرکت درآوردن تحول از طریق رهبری مدیریت ارشد:

پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید مستلزم تحول در مقیاس وسیع است. وقتی «جان کاتر» می‌خواهد دگرگونی را تشریح کند بین واژه مدیریت و واژه رهبری به دقت، تمایز قائل می‌شود. فرایند بنیادی سیستم مدیریت با رهبری آغاز می‌شود که احساس ضرورت برای تغییر را در سازمان ایجاد می‌کند. رهبران باید از طریق ارائه یک تصویر زیبا از آینده، برای تحول ایجاد انگیزه کنند. دهها سال است که شرکتها در تلاش برای پیاده‌سازی تحول هستند. توصیه این است که برنامه‌های تحول، با تغییر سیستم ارزیابی شرکت همراه شوند. در این راستا لازم است یک سیستم تعاملی در سازمان در نظر گرفته شود؛ سیستمی برای تشویق پرسشها، بحثها، مناظره‌ها و گفت‌وگو بین همه افراد سازمان. این نظام زمانی توانمند است که برای تحریک یادگیری و هدایت پرسشها به سوی آینده استفاده شود.

فازهای اجرایی برای هم‌ترازسازی استراتژی با ساختار سازمانی به منظور تراز کردن استراتژی با ساختار سازمانی در هر سازمان باید چهار فاز به این شرح اجرا شود:

۱. ارزیابی سازمان از وضعیت موجود: در این گام، داده‌ها و اطلاعات در خصوص استراتژی سازمان، فرایندهای کسب و کار، محیط داخلی و بیرونی سازمان، ابعاد سازمانی (شامل متغیرهای محتوایی و متغیرهای سازمانی)، فرهنگ سازمان و سایر عوامل اصلی در سازماندهی جمع‌آوری می‌شوند. داده‌های جمع‌آوری



همسوسازی کارکنان خود با استراتژی استفاده می‌شود:

۱- آموزش و برقراری ارتباط؛
۲- توسعه اهداف فردی و گروهی؛
۳- سیستم‌های پاداش و بهره‌وری.
بسیاری از شرکتها برای انتقال اینکه چگونه همه عناصر، استراتژی خود را به یکدیگر مرتبط سازند، به تهیه نقشه استراتژی مبادرت ورزیده‌اند. اگر می‌خواهیم که استراتژی واقعاً برای کارکنان با معنی باشد، اهداف و آرمانهای فردی باید با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرند. زمانی که اهداف فردی از طریق یکپارچگی فرایند پیاده‌سازی نظام کیفیت و یا فرایندهای توسعه منابع انسانی توسعه یابند، این ساختار به فرایندی رسمی تبدیل خواهد شد.

۴. تبدیل استراتژی به یک فرایند مستمر: سازمانهای استراتژی محور از یک

فرایند «دو حلقه‌ای» بهره‌می‌برند که مدیریت بر بودجه را با مدیریت بر استراتژی یکپارچه می‌کنند. یکپارچه‌سازی برنامه ریزی و بودجه بندی سازمان، برای ایجاد یک سازمان استراتژی محور حیاتی است. بودجه عملیاتی، بهبود در عملیات جاری را منعکس می‌سازد و بودجه استراتژیک، برنامه‌ها و اقدامات لازم جهت پوشاندن

شده در خصوص موضوعات طبقه بندی شده، سازماندهی و تحلیل می شوند، پس از گرفتن بازخورد مدیریت ارشد، صحنه گذاری شده و موجبات یادگیری در سازمان را نیز فراهم می آورند. به عبارتی هدف از ارزیابی این است که بدانیم آیا در وضعیت فعلی سازمان تمامی وظایف و کارکردها در جهت اجرای استراتژی ها به منظور تحقق اهداف سازمان، مورد توجه قرار گرفته اند؟ دوم اینکه ایجاد ارتباطات، فرایندها و فعالیتهای جدید ضروری است یا خیر؟ و در نهایت اینکه آیا فرایندها و فعالیتهای زایدی وجود دارد که نیازی به آنها نباشد؟ و بدین ترتیب یک توافق با مدیریت ارشد بر روی موضوعات کلیدی و مشکلات و علت آنها و نیازمندیهای سازمان به وجود می آید.

۲. معماری سازمان مطلوب:

هر جا که نیاز به طراحی موجودیت یا سیستمی باشد که ابعاد یا پیچیدگی آن از یک واحد معین فراتر رود، یا نیازمندیهای خاصی را تحمیل کند، نگرشی ویژه و همه جانبه، لازم خواهد بود که در اصطلاح به آن معماری گفته می شود. به طور کلی معماری عبارت است از ارائه مفهوم و یا توصیفی از یک سیستم جامع که نشان دهنده ساختار اجزای آن سیستم، ارتباط بین اجزا و اصول و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل آنها در گذر زمان است. از طرفی از آنجا که در سازمانها، اجزا و روابط از پیچیدگی نسبتاً زیادی برخوردارند، بحث معماری در مورد آنها مطرح می شود که به آن «معماری سازمانی» گفته می شود. فرایند طراحی، شامل مجموعه گامهایی نظیر تعیین مقیاس و دستگاه اهرمی، طراحی گزینه های عمودی و فرایندهای افقی و ساختار، تجزیه و تحلیل فشارهای وارده و... می شود. باید توجه داشت که هر گام به صورت یک چرخ دنده با استراتژی، مأموریت سازمان و موضوعات فرهنگی در سازمان در ارتباط است.

اساس معماری سازمانی بر بررسیهای مرحله ای و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه ساز و علت اصلی مشکلات کسب و کار کنونی اند. اکثر سازمانها انباشته از مقررات و روشهایی هستند که از دهه های پیشین به



طراحی سطح ساختاری: در این سطح علاوه بر اهداف، استراتژیها و سیاستها، ساختار کلان و اصلی سازمان در سطوح بالایی نیز تعیین می شود، پس از تعیین ساختار کلان بایستی ساختار سازمانی جهت نشان دادن چگونگی ارتباطات سازمانی و خطوط عمودی و افقی فرماندهی، طراحی شود.

مدیریت بر سطح ساختاری: پس از تعیین اهداف، استراتژیها و ساختار سازمانی نوبت به مدیریت صحیح بر اهداف، منابع، فعالیتهای، ارتباطات سازمانی و... می رسد تا اهداف تعیین شده قابل دسترسی شوند.

با توجه به مطالب اشاره شده در معماری ساختار سازمانی برای وضعیت مطلوب، این ملاحظات باید مورد توجه قرار گیرند:

- ایجاد یک سازمان استراتژی محور با ساختار وظیفه ای - فرایندی؛

- شناسایی و تعیین فرایند های اصلی، مدیریتی و پشتیبانی و همچنین شناخت و تعیین مشاغل سازمان به نحو مطلوب؛

- ارتقای بهره وری نیروی کار و تشکیلات؛

- کم کردن لایه های سازمانی و گرایش در طراحی سازمان به صورت افقی؛

- همگن سازی عناوین شغلی و ادغام و غنی سازی مشاغل؛

- تمرکز نسبی واحد های پشتیبانی و کاستن از تعدد مشاغل و پستهای سازمانی؛

- پیشگیری از تراکم و تداخل بی مورد فعالیتهای و وظایف؛

- شناسایی و تامین عناصر و اجزای مختلف و مورد نیاز سازمان به درستی و به حد کفایت؛

- نگرش سیستمی و جامع نگر با حفظ یکپارچگی سازمان.

بیشتر سازمانهای موفق و پویا برای آنکه بتوانند از رشد کافی برخوردار باشند، باید توان همسازی با محیط و تغییرهای آن را به دست آورند. فرایند همترازی، فرایندی دائمی و پویاست و در بیشتر موارد سازمان را مجبور می کند تا گامی فراتر از واکنش نسبت به تغییرات محیطی بردارد. بدین معنی که باید تغییرات بالقوه را پیش بینی کند و از آنها به عنوان فرصتهای کمیاب در جهت تحقق اهداف استراتژیک خود

جا مانده اند و تا هنگامی که این سازمانها اینگونه مقررات و روشها را از سر خود باز نکنند و روشهای جدید و متناسب با ویژگیها و نیازهای محیطی کنونی را برای خود برنگزینند، نخواهند توانست در دنیایی که مشتری گرایی و رقابت سرلوحه کسب و کار سازمانهای کارآمد است، به فعالیت پردازند. به عبارت دیگر همه سازمانها ناچارند برای ماندن در عرصه رقابت در محیط کنونی، فعالیتهای و روشهای خود را از نو تعریف کنند و آنها را بر پایه فرایندهای نتیجه گرا و مشتری مدار در جهت اجرای استراتژی های سازمان استوار سازند. از سوی دیگر، سازمانهایی که برنامه معماری سازمانی خود را با موفقیت طراحی و اجرا می کنند، ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه مدت، از چنان انعطافی برخوردار می شوند که قادر به دگرگونی مداوم و بهبود مستمر نیز خواهند شد. بدین ترتیب در فاز معماری سازمان مطلوب باید عناصر یا عوامل هدف، طراحی سطح ساختاری و مدیریت بر آن سطح به این شرح مورد توجه قرار گیرد:

اهداف سازمان: در تعیین اهداف سازمان، باید استراتژی کلان سازمان و خواستها و منافع پنهان و آشکار ذی نفعان سازمان به خوبی شناسایی شوند و مبنای کار قرار گیرند.

بهره گیرد.

۳. انتخاب گزینه ساختاری برگزیده:

تغییرات در سازمان مستلزم انتخاب از میان یک دسته از گزینه هاست، زیرا هر یک از گزینه های ساختاری برای به کارگیری در سازمان، سبک سنگین می شود و تمرکز بر روی مذاکرات در خصوص مزایا و معایب هر یک از گزینه ها متناسب با نیازمندیها و فشردهگی پیاده سازی آن خواهد بود. در بیشتر مواقع، طراحی سازمانی که نهایتاً برگزیده می شود، تلفیقی از دو یا چند گزینه انتخابی خواهد بود.

در هر نمودار سازمانی باید قلمرو مدیریت را (که برخی آن را قلمرو یا حیطه کنترل می نامند) مشخص کرد. به دو دلیل تعیین حیطه یا قلمرو مناسب مدیریت اهمیت دارد. نخست آن که بر کارایی اثر می گذارد. دوم، قلمرو مدیریت به ساختار سازمانی مربوط است. قلمرو محدود مدیریت موجب می شود تا ساختار بلند سازمانی (ساختار مرتفع یا با ارتفاع) به وجود آید که بین بالاترین و پایین ترین مقام، چندین سطح مدیریت وجود خواهد داشت. در این سازمان ها، یک زنجیره بلند فرماندهی باعث می شود که تصمیمات با تاخیر بسیار اتخاذ شوند.

۴. اجرای ساختار معماری شده:

ساختار جدید، سازمان را به طراحی معماری سازمان دیگری با وظایف و مسئولیتهای شفاف برای اطمینان از رفع ابهام و تسریع در تصمیم گیری، توسعه ارزشها و قواعد برای همترازی فرهنگ با استراتژی، طراحی نظام پاداش و شاخصهای اندازه گیری و شناسایی قابلیتهای کلیدی (مهارتها و توانایی) مورد نیاز برای استراتژی ها سوق می دهد. سپس یک برنامه گذار برای استقرار ساختار طراحی شده از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، مطابق مفهوم مدیریت تغییر اجرا می شود. باید توجه داشت که سازمان در وضعیت مطلوب دارای شرایط جدیدی از عوامل مؤثر در سازماندهی نظیر ابعاد سازمانی، اهداف و استراتژی ها، فرهنگ سازمانی، فرایندها، تکنولوژی، سبک رهبری، واکنشهای محیطی و سایر عوامل مؤثر در معماری سازمان است که بر اساس رویکرد و نگرش فرایندی برای

مشتری نهایی تکیه دارد، به سازمان امکان خود اصلاحی بیشتری می دهد و رهبری را بهبود می بخشد.

گرچه سازمانها اساساً و به طور سنتی توسط ساختار و سلسله مراتب مشهور خود و یا به وسیله وظایف و کارکردهای تعریف شده متمایز می شوند، اما براساس مطالعات اخیر درخصوص سازمانها، تمرکز از «ساختار و وظایف» به سمت «فرایندها و استراتژی ها» تغییر جهت داده است. استراتژی ها نیز بر اساس شرایط محیط داخلی و بیرونی سازمانها انتخاب می شوند که از طریق فرایندهای عملیاتی، اهداف سازمانی را محقق می سازند. اما توجه و تمرکز این گونه سازماندهی برای همترازی ساختار و استراتژی مبتنی بر قابلیتهای سازمانی است. قابلیتهای سازمانی، بیانگر ظرفیت سازمان برای استفاده از منابع، انجام کارها و رفتار به شیوههایی است که منجر به تحقق اهداف شوند. این قابلیتها موجب تمایز شیوههای اندیشیدن و رفتار افراد در سازمان می شوند. آنها هویت و شخصیت سازمان را شکل می دهند و مشخص می سازند که سازمان چه چیزی را به خوبی انجام می دهد و سرانجام آن چیست. پس سازمانهای پیشرو و یادگیرنده بر این باورند که استراتژی ها از قابلیتها تبعیت می کنند. بر اساس این منطق، یک سازمان مؤثر، کمتر براساس ساختار و بیشتر بر مبنای قابلیت‌هایی شناسایی می شود که آن را قادر می سازند به تقاضاهای کسب و کار پاسخ لازم بدهد. □

منابع

۱. چاندلر آلفرد، استراتژی و ساختار، ترجمه گروه مترجمان میثاق مدیران. نشریه مدیران پیشرفته ایران، شماره هفدهم، آذر ۱۳۸۵
۲. باقری زاده، سیدمحمد، نگاهی به یک کتاب: سازمان استراتژی محور، مجله تدبیر، دی ۱۳۸۳، شماره ۱۵۲.

3. <http://WWW.Denisonculture.com>
4. Schliemann William A., (1993) Organizational Change Starts with a Strategic Focus, Emerald Publishing Group, Volume 14, Issue1, P43-48.

دکتر محسن اتابکی: دکترای مدیریت استراتژیک و مدرس سازمان مدیریت صنعتی
دکتر عباس سیفی: عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه امیرکبیر

بر اساس
مطالعات اخیر
تمرکز از «ساختار
و وظایف» به سمت
«فرایندها و استراتژی ها»
تغییر جهت یافته است.

تبدیل به یک سازمان استراتژی محور، تغییر کرده است. بنابر این ضروری است تا پروژه های عملیاتی جهت تغییر سازمان از وضعیت موجود، در مراحل منظم و منسجم در تمامی ابعاد و سطوح مختلف سازمان، متناسب با میزان سازگاری و انطباق پذیری سازمان، تعریف و اجرا شود.

نتیجه گیری

دنای کسب و کار امروز با شتاب در حال تغییر است و در این فرایند، مسائل بسیاری رخ می نمایند. این تغییرات چه در پاسخگویی به نیازهای مشتری باشند یا محیط عملیاتی و یا فعالیت رقابتی، واقعیتی اجتناب ناپذیر تلقی می شوند. لذا تصحیح کیفیت، عملکرد، محصولات، خدمات و نتایج مالی ضعیف، امری ضروری است. بهبودها، غالباً پایدار و دراز مدت نیستند زیرا اکثر کارکنان با شیوه قبلی کار می کنند و یا حداقل می خواهند به روشهای آزموده بازگردند. به همین دلیل است که معمولاً ساختار سازمانی جدید مطرح می شود. امروزه، چارت سازمانی سنتی در سازمانهای متعالی و پیشرو منسوخ و تعریف کسب و کار از طریق سلسله مراتب قدرت، کاملاً بی معنا شده است. نیاز کنونی، نوع جدیدی از چارت سازمانی مبتنی بر جریان ارزش افزایی است. این چارت، به