

تأثیر اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر ساختار سازمانی

تهیه و تدوین: محمدرضا حلاج یوسفی

مقدمه

در جهان صنعتی امروز که تحت تأثیر رقابتهای تنگاتنگ صنعتی قرار گرفته است، ضرورت توجه به کیفیت و بهبود مستمر در کیفیت برای مدیران هر سازمان تولیدی یا خدماتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است.

آنچه که امروز بیش از همه در عرصه تجارت بین‌المللی و بازار رقابت مورد توجه جهانیان قرار گرفته، رعایت استانداردهای بین‌المللی در تولید و عرضه محصولات و خدمات و توجه به خواستههای مشتری است. این موضوع در کنار توسعه روزافزون فعالیتهای صنعتی در عصر حاضر موجب شد تا سازمان بین‌المللی استاندارد^(۱) (ISO)، در سال ۱۹۸۷، استانداردهای جهانی نظام کیفیت موسوم به سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را تدوین و عرضه کند.

متعاقب این امر، اکثریت قریب به اتفاق کشورهای صنعتی، حصول به این استانداردها را در برنامه‌های توسعه اقتصادی خود ملحوظ کرده‌اند. به طوری که در حال حاضر، اکثر کشورهای اروپایی و خریداران محصولات در این قاره، رعایت این استانداردها و کسب گواهینامه‌های مربوط به آن را پیش شرط تجارت خود قرار داده‌اند. اعتبار این استانداردها به میزانی بود که از مرزهای اروپایی فراتر رفت و بسیاری از کشورهای صنعتی را زیر نفوذ خود قرار داد^(۲). در کشور ما نیز این

1- International Standard Organization

۱- استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت» گروه مترجمان، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، چاپ اول ۱۳۷۳

استانداردها از اوایل سال ۱۳۷۴ مدنظر قرار گرفتند و در این سال اولین شرکت ایرانی (شرکت رادیاتور ایران) موفق به کسب گواهینامه ایزو ۹۰۰۲ شد و تاکنون نیز حدود ۱۵۰ شرکت ایرانی موفق به کسب این گواهینامه شده‌اند. اجرای مؤثر این استانداردها، نیاز به تحقیقات و مطالعات زیادی در این زمینه دارد تا بتوان آثار این استانداردها را شناخت و شرایط خود را با شرایط این استانداردهای بین‌المللی وفق داد. این تحقیق نیز برای رسیدن به همین هدفها، صورت پذیرفته است و امید است که مورد توجه و استفاده علاقه‌مندان و دست‌اندرکاران اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ قرار گیرد. لذا در همین راستا، تأثیر اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر اجزاء ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است^(۱).

اهمیت پژوهش

امروزه کیفیت مهمترین عامل برای موفقیت در بازارهای جهانی است، تحقیقاتی که اخیراً توسط کشورهای صنعتی انجام شده، عوامل مؤثر در بازار رقابت جهانی و میزان اهمیت هریک از آنها را برای موفقیت در رقابت جهانی مشخص می‌کند^(۲): کیفیت ۳۰٪، بازاریابی و تبلیغات ۲۰٪، قیمت ۱۵٪، خدمات مشتری ۱۵٪، خدمات حمل و تحویل کالا ۱۵٪، تنوع محصولات ۱۵٪. همانگونه که ملاحظه می‌شود، عامل کیفیت بالاترین سهم را در بین عوامل رقابتی دارد.

شواهد نشانگر آن است که پایه و اساس برنامه دوم پنجساله اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، بر توسعه صادرات غیرنفتی قرار داده شده است. علاوه بر این در آینده نزدیک، ایران نیز عضو سازمان تجارت جهانی خواهد شد. لازمه ورود به بازارهای جهانی، داشتن کالاهای باکیفیت و قیمت مناسب است این موضوع نه تنها در مورد بازارهای جهانی،

۶۰

۱- این تحقیق خلاصه‌ای است از پایان‌نامه کارشناسی ارشد «تأثیر اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر اجزاء ساختار سازمانی» - محمدرضا حلاج یوسفی - دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه

طباطبائی سال تحصیلی ۷۶-۱۳۷۵

۲- نشریه آموزش هماهنگ - «اهمیت کیفیت و تضمین کیفیت» - شماره ۴۴ شهریور ماه ۱۳۷۳ - ص ۱

داشتن کالاهای با کیفیت و قیمت مناسب است این موضوع نه تنها در مورد بازارهای جهانی، بلکه در مورد بازارهای داخلی نیز صدق می‌کند. زیرا مصرف‌کننده ایرانی حاضر است بهای خوبی برای کیفیت پردازد و موفقیت کالاهای خارجی در مقابل کالاهای ایرانی، نشانگر این ادعا است. برای همین طی سالهای اخیر، حرکت آگاهانه، پرتلاش و پرشتاب واحدهای صنعتی و خدماتی کشور برای دستیابی به کیفیت و استقرار نظام تضمین کیفیت آغاز شده است و هر روز به موفقیت‌های جدید دست می‌یابد.

از آنجا که نگهداشت هر نظام مهمتر و مشکلتر از ایجاد آن است برای محفوظ ماندن نظام باید تغییراتی در سازمان ایجاد شود. از جمله این تغییرات می‌توان به اصلاح ساختار سازمانی اشاره کرد. علاوه بر این طبق تحقیقات انجام شده، یکی از مهمترین عوامل ناکامی نظام کیفیت، وارد نکردن آن در ساختار شرکتها است^(۱).

همچنانکه ذکر شد یکی از زیرساختها و پیشنیازهای اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ اصلاح ساختار سازمانی است تا ساختار سازمانی با شرایطی که بعد از اجرای استانداردها به وجود می‌آید، منطبق شود.

ساختار سازمانی از سه جزء تشکیل شده است که عبارتند از: پیچیدگی، رسمی سازی و تمرکز. و اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر این اجزاء تأثیر می‌گذارد. این تحقیق نیز در پی شناخت این آثار است. این آثار به تصمیمگیری در مورد طراحی مجدد ساختار سازمانی کمک می‌کند.

مبانی نظری تحقیق

مبانی نظری این تحقیق از دو بخش تشکیل شده است، در بخش اول به توضیح ساختار سازمانی پرداخته شده است. ساختار سازمانی^(۲) عبارتست از: «تخصیص وظایف به اجزاء سازمان، نحوه گزارشدهی، سازوکارهای هماهنگی رسمی و الگوهای تعاملی بین افراد سازمان». و از سه جزء تشکیل شده است:

۱- موسی خانی، محمد «بررسی عوامل مؤثر در کامیابی و ناکامی نظام کیفیت جامع و ارایه روشهای بهبود و فراگیر نمودن آن» - مجله دانش مدیریت شماره‌های ۳۱ و ۳۲ - زمستان ۷۴ و بهار ۱۳۷۵ - ص ۸۵

2- Organizational Structure.

- ۱- پیچیدگی^(۱) (میزان تفکیکی که در درون سازمان وجود دارد)
 - ۲- رسمی سازی^(۲) (میزان استاندارد بودن مشاغل و تعداد قوانین و شیوه‌نامه‌ها و مقررات مدون و مکتوب و میزان تبعیت کارکنان از این مقررات و شیوه‌نامه‌ها)
 - ۳- تمرکز^(۳) (تجمع قدرت تصمیم‌گیری در یک واحد سازمانی و یا شخص)^(۴).
- در بخش دوم نیز به توضیح استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ پرداخته شده است. سازمان بین‌المللی استاندارد در سال ۱۹۴۷ تأسیس شد و در سال ۱۹۸۷ استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت را تحت عنوان ایزو ۹۰۰۰ به جهانیان عرضه کرد. این استانداردها از شش جزء تشکیل شده‌اند که عبارتند از:
- ایزو ۸۴۰۲- واژه‌نامه کیفیت که تمام لغات و اصطلاحات مربوط به کیفیت را مورد بررسی قرار می‌دهد.
- ایزو ۹۰۰۰- استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت؛ راهنمای انتخاب و استفاده از سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ تا ایزو ۹۰۰۴؛
- ایزو ۹۰۰۱- استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت در طراحی، تولید و نصب و خدمات بعد از فروش،
- ایزو ۹۰۰۲- استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت در تولید و نصب؛
- ایزو ۹۰۰۳- ساده‌ترین نوع از سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ است و ویژه بازرسی و آزمایش کردن می‌باشد.
- ایزو ۹۰۰۴- استاندارد اجرای نظام کیفیت و مدیریت کیفیت با استفاده از خطوط راهنما است و از آن می‌توان برای توسعه و اجرای نظام کیفیت و تعیین حدود کاربرد هر یک از اجزاء نظام کیفیت استفاده کرد.
- جامع‌ترین و کامل‌ترین این استانداردها، استاندارد ایزو ۹۰۰۱ است و از بیست بند به شرح زیر تشکیل شده است:

1- Complexity

2- Formalization

3- Centralization

4-Stephen P.Robbins «Organization Theory», Prentice-Hall

International Editions, Second Edition, 1987.

- ۱- مسئولیت مدیریت
- ۲- نظام کیفیت
- ۳- بازنگرگی قرارداد
- ۴- کنترل طراحی
- ۵- کنترل مدارک و داده‌ها
- ۶- خرید
- ۷- کنترل محصول خریداری شده به وسیله مشتری
- ۸- شناسایی و ردیابی محصول
- ۹- کنترل فرایند
- ۱۰- بازرسی و آزمون
- ۱۱- کنترل تجهیزات بازرسی، اندازه‌گیری و آزمون
- ۱۲- وضعیت بازرسی و آزمون
- ۱۳- کنترل محصول نامنطبق
- ۱۴- اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- ۱۵- جابجایی، انبارش، بسته‌بندی، نگهداری و تحویل
- ۱۶- کنترل سوابق کیفیت
- ۱۷- ممیزیهای داخلی کیفیت
- ۱۸- آموزش
- ۱۹- ارائه خدمات
- ۲۰- فنون آماری^(۱)

فرضیه‌های تحقیق

باتوجه به عنوان تحقیق و از آنجا که اجزاء ساختار سازمانی عبارت از پیچیدگی، رسمی‌سازی و تمرکز است. لذا، این تحقیق از یک فرضیه اهم و سه فرضیه اخص تشکیل شده است. فرضیه اهم به بررسی تأثیر اجرای سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر کل اجزاء ساختار سازمانی و فرضیه‌های اخص نیز به بررسی تأثیر اجرای سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر تک تک اجزاء ساختار سازمانی می‌پردازد:

فرضیه اهم: «اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر اجزاء ساختار سازمانی تغییر معنی‌دار به وجود نمی‌آورد».

فرضیه اخص شماره یک: «پیچیدگی ساختار سازمانی قبل از اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ با پیچیدگی ساختار سازمانی بعد از اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تفاوت معنی‌دار ندارد».

فرضیه اخص شماره دو: «رسمی‌سازی ساختار سازمانی قبل از اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ با رسمی‌سازی ساختار سازمانی بعد از اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تفاوت معنی‌دار ندارد».

فرضیهٔ اخص شماره سه: «تمرکز ساختار سازمانی قبل از اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ با تمرکز ساختار سازمانی بعد از اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تفاوت معنی دار ندارد.»

روش تحقیق

نوع روش انجام این تحقیق پیمایشی است. قلمرو مکانی آن شهرهای تبریز و تهران و قلمرو زمانی آن نیز سال ۱۳۷۵ است، سطح تحقیق کاربُردی است و نوع تحقیق، میدانی و بررسی پس از وقوع یا علی است. جامعه آماری تحقیق، مدیران دو شرکت تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است و از روش نمونه گیری نظاممند برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شده است. متغیر مستقل تحقیق، اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و متغیرهای وابسته نیز اجزاء ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمی سازی و تمرکز) است. روش گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای و میدانی است و از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه و بررسی مدارک و داده‌ها برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. روش آزمون تفاوت دو میانگین براساس مشاهدات جفت شده برای آزمون فرضیه‌ها و برای تعیین تأثیر اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بر اجزاء ساختار سازمانی روش توکی، بکاربرده شده است. مقیاس داده‌ها، ترتیبی و از طیف لیکرت برای ارزیابی سئوالات استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانطوری که ذکر شد برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای که توسط رابینز^(۱) در مورد سنجش اجزاء ساختار سازمانی ارائه شده است، پس از تعدیل و اصلاح در بین مدیران شرکتهای مذکور توزیع گردید و پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، با استفاده از برنامه نرم افزاری SPSS نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون t و روش آزمون تفاوت دو میانگین براساس مشاهدات جفت شده، اقدام گردید که در نتیجه، نتایج زیر حاصل شد:

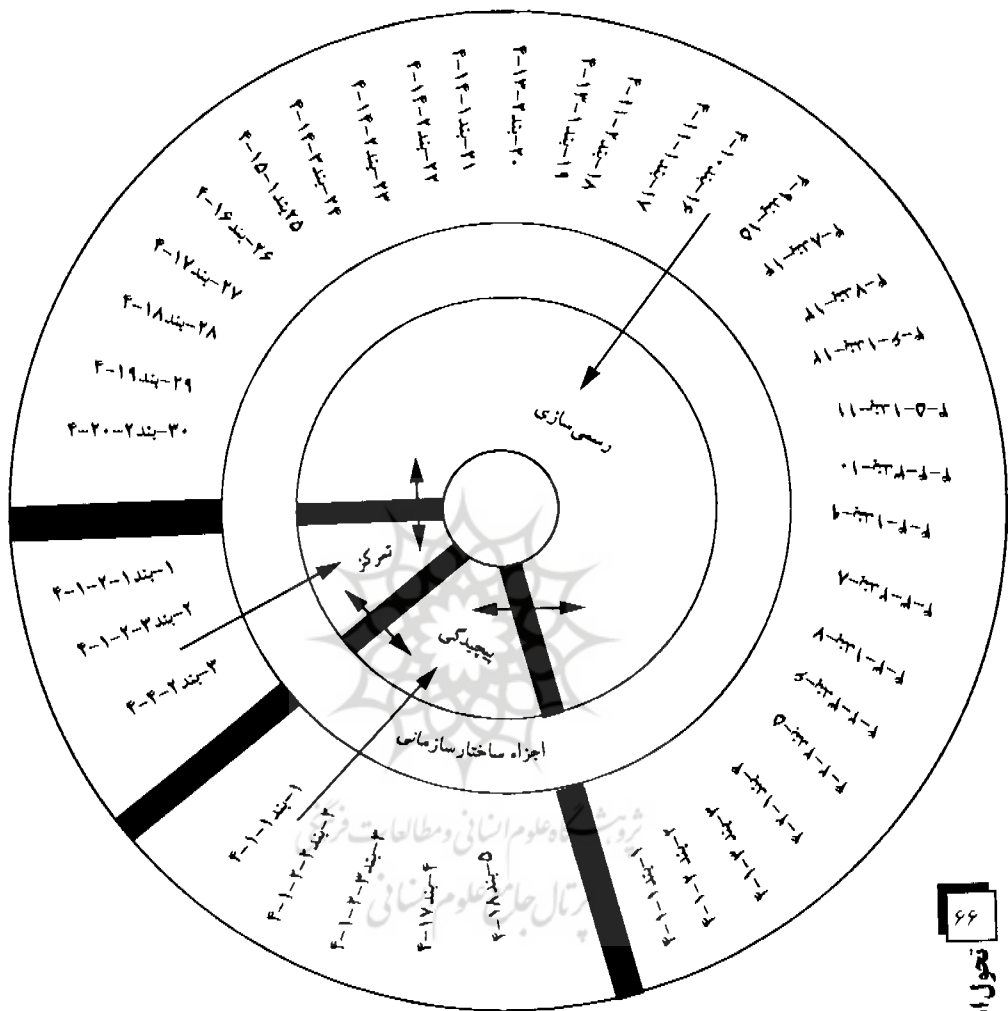
1- Stephen.P.Robbins, Organization Theory, Prentice Hall, International Editions - Second Edition - 1987

فرضیه‌ایم تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ رد گردید. در نتیجه می‌توان گفت اجرای ضوابط سری استاندارد های ایزو ۹۰۰۰ باعث ایجاد تغییر معنی‌دار در اجزاء ساختار سازمانی می‌شود. در مورد فرضیه‌های اخص نیز می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ کلیه فرضیه‌های فوق رد می‌شوند یعنی اجزاء ساختار سازمانی قبل از اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ با اجزاء ساختار سازمانی بعد از اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تفاوت دارند و از آنجایی که در مورد اجزاء پیچیدگی و رسمی سازی چون میانگین کل امتیاز اجزای فوق قبل از اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ کمتر از میانگین کل امتیاز اجزای فوق بعد از اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ است لذا می‌توان گفت که اجرای ضوابط سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ باعث افزایش پیچیدگی و رسمی سازی ساختار سازمانی می‌شود.

در مورد تمرکز ساختار سازمانی نیز چون میانگین کل امتیازات مربوط به عامل مذکور قبل از اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بیشتر از میانگین کل امتیاز مربوط به عامل مذکور بعد از اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بوده است لذا می‌توان نتیجه گرفت که اجرای ضوابط استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ باعث کاهش تمرکز سازمانی می‌شود. علاوه بر این با استفاده از آزمون توکی می‌توان نتیجه گرفت که اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بیشترین تأثیر را بر رسمی سازی و کمترین تأثیر را بر تمرکز ساختار سازمانی داشته است.

مدل تأثیرگذاری استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بر اجزاء ساختار سازمانی

در این قسمت با توجه به یافته‌های تحقیق و مشاهدات و تجربیات عملی نگارنده، مدلی عرضه شده است که نشانگر چگونگی تأثیرگذاری اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ بر اجزاء ساختار سازمانی است در این مدل، دایره وسطی، نشانگر عناصر سه‌گانه ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمی سازی و تمرکز) است. دایره بیرونی نیز معرف بندهای بیستگانه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ است. پیکانهای داخل دایره وسطی نیز نشانگر تأثیر و تأثیری است که اجزاء ساختار سازمانی بر همدیگر دارند. همچنانکه مدل مذکور نشان می‌دهد نسبت به سایر اجزاء ساختار سازمانی، بندهای زیادی از عناصر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بر میزان رسمی سازی ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارد.



عناصر بیستگانه استانداردهای ایزو ۹۰۰۱

مدل تأثیر گذاری استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ بر اجزاء ساختار سازمانی

چگونگی اثرگذاری بندهای فوق را بر هر یک از اجزاء ساختار سازمانی بطور مجزا مورد بررسی قرار می‌دهیم:

۱- پیچیدگی: برای اندازه‌گیری پیچیدگی ساختار سازمانی از دو شاخص زیر استفاده می‌شود:

۱- تعداد عناوین شغلی و سلسله مراتب و سطوح سازمانی: طبق بندهای ۱-۴، ۲-۴، ۳-۴ و ۱۷-۴ استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ عناوین شغلی و سطوح سازمانی زیر به ساختار سازمانی اضافه می‌شوند:

نماینده مدیریت، ممیزان داخلی، کمیته ایزو ۹۰۰۰، واحد تضمین کیفیت.

۲- میزان آموزش کارکنان: هرچقدر میزان آموزش کارکنان افزایش یابد در این صورت پیچیدگی ساختار سازمانی نیز افزایش می‌یابد. طبق بندهای ۱-۱، ۲-۱، ۲-۲ و ۱۸-۴ کلیه کارکنان مؤثر بر کیفیت باید دو نوع آموزش ببینند. اولین آموزش در مورد استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و آموزش دوم در مورد کاری که انجام می‌دهند.

ب- رسمی سازی: شاخصهای مربوط به سنجش میزان رسمی سازی ساختار سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- میزان مدون بودن قوانین و مقررات و شیوه‌نامه‌ها: هرچقدر میزان مدون بودن قوانین و مقررات و شیوه‌نامه‌ها زیاد باشد در این صورت میزان رسمی سازی ساختار سازمانی نیز زیاد خواهد بود. یکی از الزامات اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تهیه شرح شغل برای کلیه کارکنان مؤثر بر کیفیت است این موضوع در بندهای ۱-۱، ۲-۱، ۴-۱ استاندارد به صراحت ذکر شده است. علاوه بر این برای کلیه بندهای بیستگانه استاندارد فوق باید روش اجرایی و شیوه‌نامه‌های مربوط به صورت مدون تهیه شود.

۲- میزان کنترل کارکنان و تبعیت آنها از شیوه‌نامه‌ها و قوانین و مقررات: هرچقدر میزان کنترل کارکنان و تبعیت آنها از شیوه‌نامه‌ها و قوانین و مقررات زیاد باشد در این صورت

میزان رسمی سازی ساختار سازمانی نیز زیاد خواهد بود. استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ نوعی نظام کنترلی است و در اکثر بندهای ایزو ۹۰۰۱ به این مورد به صورت صریح اشاره شده است و روشترین مورد در این زمینه ممیزیهای داخلی و خارجی و بازنگریهای مدیریت است.

ج- تمرکز: همانگونه که ذکر شد نسبت به اجزاء دیگر ساختار سازمانی، بندهای کمتری از استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بر تمرکز ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارند در این مورد می‌توان به بندهای ۱-۲-۱، ۱-۲-۳، ۲-۱-۲، ۲-۱-۳ و ۲-۴-۴ اشاره کرد.

البته علاوه بر بندهای فوق که به صورت مشخص بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارند استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، به صورت غیرمستقیم نیز بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارند. مثلاً یکی از این موارد در مورد پیچیدگی ساختار سازمانی، ایجاد قسمتهای دبیرخانه ایزو ۹۰۰۰، کمیته راهبری، امور تضمین کیفیت و کمیته مستندسازی است، البته بعضی از این قسمتها به صورت موقت و نسبت به اندازه شرکتها ایجاد می‌شوند.

باید توجه داشت که در این تحقیق، (چاپ ۱۹۹۴) استاندارد ایزو ۹۰۰۰ مورد بررسی قرار گرفته است. مرجع اصلی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، استانداردهای انگلیسی معروف به BS 5575 است. اخیراً مؤسسه استاندارد انگلیسی، استاندارد جدیدی را با شماره BS7850 تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع تهیه و تدوین کرده است که احتمالاً پایه تغییرات و بازنگریهای بعدی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در چاپهای بعدی خواهد بود. این استاندارد جهتگیری مدیریت کیفیت جامع دارد. بخش مقدمه این استاندارد، مدیریت را در زمینه هرچه اثربخشر کردن ساختار سازمانی راهنمایی می‌کند و تصریح می‌دارد که مدیریت کیفیت از طریق اصلاح پیوسته و مداوم فرایندهای سازمان حاصل می‌شود. این امر مهم از طریق بازنگری مستمر کفایت و کارآیی ساختار سازمانی شرکت و اعمال تغییرات لازم در مورد آن حاصل می‌شود.^(۱) بنابراین می‌توان انتظار داشت که تأثیر استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در چاپهای بعدی بر اجزاء ساختار سازمانی بیشتر شود.

علاوه بر این از آنجا که زمان نسبتاً کمتری از اجرای استاندارد دایزو ۹۰۰۰ در شرکت‌های مورد بررسی می‌گذرد و از سوی دیگر اثرگذاری این استانداردها بر اجزاء ساختار سازمانی به مدت زمان بیشتری نیاز دارد، بنابراین می‌توان انتظار داشت که این استانداردها در آینده تأثیر بیشتری بر اجزاء ساختار سازمانی شرکتها داشته باشد.

نتایج حاصل از تحقیق

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج زیر ارائه می‌گردد:

۱- همانطوری که ذکر شد اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ باعث افزایش پیچیدگی شده است از سوی دیگر هر چه میزان پیچیدگی ساختار سازمانی بیشتر باشد، در این صورت نیاز به ابزارهای کنترل و هماهنگی و ارتباطات بیشتر می‌شود.^(۱) به عبارت دیگر با افزایش پیچیدگی، از مدیران انتظار می‌رود تا از این امر اطمینان حاصل کنند که فعالیتهایی که از همدیگر تفکیک شده‌اند، در جهت نیل به اهداف سازمان در کنار همدیگر انجام می‌شوند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که مدیران شرکت‌هایی که استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را اجرا می‌کنند باید وقت بیشتری برای رفع مشکلات مربوط به ارتباطات و هماهنگی و کنترل صرف کنند.

۲- اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بیشترین تأثیر را بر رسمی سازی ساختار سازمانی داشته است. سازمانها به دلیل منافی که از رفتار تنظیم شده کارکنان خود بدست می‌آورند از رسمی سازی استفاده می‌کنند. رفتارهای استاندارد میزان تغییرات و نوسانها را کاهش می‌دهد.

استاندارد کردن همچنین باعث افزایش هماهنگی بین واحدها می‌شود و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. رسمی سازی به عینی کردن ساختار نیز کمک می‌کند (با آشکار کردن تعاریف نقشها و روابط به شکل عینی و مستقل از عاملان شرکت‌کننده). این کیفیتها به میزان کارآ بودن این نظامها در کنترل رفتار کمک می‌کند.

رسمی سازی، محدودیتهای انسانی را جبران می‌کند، فرایند جابجایی افراد داخل و

خارج سازمان می‌تواند به صورت جریان عادی درآمد و تنظیم شود. بنابراین فردی که به شکل مناسبی آموزش دیده، می‌تواند با حداقل صدمه به کارکرد سازمان، جایگزین فرد دیگری شود، در این حالت سازمان می‌تواند نوعی جاودانگی پیدا کند. بنابراین ساختارهای متشکل به افراد خاص وابسته نیست، یکی از نتایج مرتبط بر آن، این است که دیگر استخدام افراد خاص برای پستهای اصلی ضرورت پیدا نمی‌کند. قدرت و نفوذ رهبران به نوبه خود با تعریف شغل آنان و ویژگیهای شخصی تعیین می‌شود.^(۱)

۳- سومین نتیجه‌ای که از این تحقیق حاصل گردید، این بود که اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ باعث کاهش تمرکز سازمانی و در نتیجه افزایش عدم تمرکز سازمانی شده است البته این تأثیر اندک بوده است.

محاسن عدم تمرکز عبارتند از:

- توان تصمیمگیری و روحیه قبول مسئولیت را در سطوح پایین مدیریت تقویت می‌کند.
- برای تصمیمگیری مدیران، آزادی عمل و استقلال بیشتری می‌دهد.
- امکان استفاده از نظامهای کنترل را که می‌توانند ایجاد انگیزه کنند، به وجود می‌آورد.
- امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف سازمان را به وجود می‌آورد.
- ایجاد مراکز سود^(۲) را ممکن می‌سازد.
- دایر کردن رشته‌های جدید کاری را تسهیل می‌کند.
- زمینه پرورش و رشد مدیران را برای قبول مسئولیتهای بالاتر فراهم می‌سازد.
- قابلیت تطبیق با محیط و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی را افزایش می‌دهد.^(۳)

1- Scott, W.R.L. «Organization: Rational, Natural, and Open System»

- Englewood Cliffs .N.J.Prentice Hall Inc. 1981

2- PROFIT CENTERS

۳- رحمان سرشت، حسین «تمرکز و عدم تمرکز سازمانی»، انتشارات دانشگاه علامه

طباطبایی - چاپ اول - ۱۳۷۲ ص ۳۴-۳۳