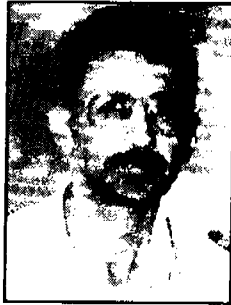


سازماندهی در جهت بهبود عملکرد شرکت

از: پروفسور اندرو پتی گرو

Warwick Business School

فوریه ۱۹۹۹



حسین توحیدی فرید

آشنایی با مترجم

لیسانس زبان و ادبیات انگلیسی، کارشناس برنامه‌ریزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مترجم مقالاتی در زمینه مدیریت و آموزش.

چکیده

مسیر توسعه و تکامل سازمانها همزاد با تکامل خواستها، نیازها و علایق و آمالهای بشر است. در گذشته‌های دور، فلسفه ایجاد و شکل‌گیری سازمانها بر ایده کاهش هزینه مبادله^۱ استوار بوده است. لیکن در دوره معاصر، سازمانها مفهومی کاملاً متفاوت با گذشته را به خود اختصاص داده‌اند. کارکردهای آنها بسیار گسترده و انتظارات جامعه نسبت به سازمانها دائماً رو به تزاید است، و برای پاسخگویی به این انتظارات و همگام شدن با تغییرات محیطی، نیاز دارند که ساختار، فرایند و مرزهای خود را دائماً در حال تغییر و بهبود قرار دهند.

با توجه به موارد یاد شده، تبیین اهمیت، نقش، جایگاه و گستره کارکرد سازمانها در جوامع امروزی ضرورت دارد که سازمانها «باز مهندسی مدیریت^۲»

را در دستور کار خود قرار دهند. الگوی جدید سازماندهی، بهبود عملکرد، دوگانگی‌های مدیریت در سازماندهی مدرن، از موضوعات مهم در این مقاله است که به آنها پرداخته خواهد شد.

مقدمه

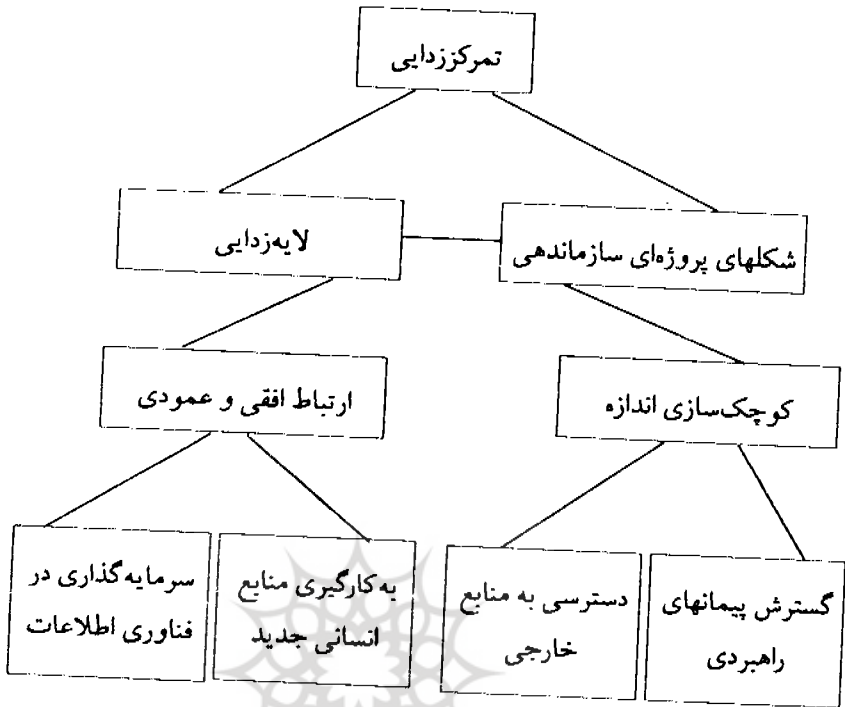
نشانه‌های آشکاری دال بر تغییر گسترده، اما نه انقلابی در شرکتهای اروپایی وجود دارد. برخی از این ویژگیهای مهم، تغییرات در سه حوزه زیر را در بر می‌گیرد:

- ساختار: تمرکز زدایی، لایه‌زدایی و شکل‌های پروژه‌ای سازماندهی.
- فرایندها: سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات (IT)، ارتباط‌های افقی و عمودی و شیوه‌های جدید منابع انسانی.

● مرزها: کوچک‌سازی اندازه، دسترسی به منابع خارجی و پیمان‌های راهبردی. عملکرد خوب و عالی با انجام تغییر در بسیاری از ۹ عنصری که در شکل ۱ به طور مفصل آمده است، پیوندی ناگسستنی دارد. ثابت شده است که تغییرات جزئی و تدریجی به استثنای IT، بازده چندانی در عملکرد ایجاد نمی‌کند. در واقع انجام نوآوری‌های استثنایی و غیرعادی غالباً به اتلاف عملکرد منجر می‌شود. با وجود این، شرکتهای اروپایی اندکی توانستند از فواید و منفعت‌های متقابل تغییر مرزها، فرایندها و ساختارهای سازمانی استفاده کنند، اما این‌گونه شرکتها از حداکثر ارزشهای عملکردی استفاده کردند. نوآوری در زمینه‌هایی که به دقت تنظیم شده باشد، نتیجه خواهد داد.

براساس پژوهش، این پیشرفت‌ها در سراسر اروپا در شرف ظهور است، اما سمت و - سو و شدت تغییر در شرکتهای بین‌المللی و شرکتهای مبتنی بر دانش و اطلاعات، بیشتر است. البته از کشوری به کشور دیگر تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال، شرکتهای آلمانی بیشتر در جهت ساختار پروژه‌ای حرکت می‌کنند، در حالی که شرکتهای بریتانیایی بیشتر به نوآوری در کوچک‌سازی اندازه و تمرکززدایی عملیاتی تاکید دارند.

ساختارها



شکل ۱: شکلهای جدید سازماندهی: شاخصهای چندگانه

استفاده از واژه سازماندهی فعال به جای واژه سازماندهی غیرفعال، حایز اهمیت است. در وضعیت رقابتی حاضر، شرکتهای اندکی به تغییر سازمانی به مثابه حرکتی از یک ساختار ساکن به دیگری نگاه می‌کنند، در عوض به نوآوری‌ها در سازماندهی به عنوان یک فعالیت راهبردی نگرسته می‌شود که برای بهبود انعطاف‌پذیری، خلاقیت و پاسخگویی شرکت، طراحی می‌شوند. از این رو، واژه سازماندهی فعال ویژگی پویا، دایمی و همزمانی فرایند تغییر را به رسمیت می‌شناسد. سازماندهی همچنین در برگزیده فرایند جامعتری است که حاوی تغییرات در شکل ساختاری می‌باشد که پیوسته به موازات حرکتها در مرزها و فرایند سازماندهی شکل می‌گیرد.

الگوی جدید سازماندهی

این پژوهش، شکلهای جدید سازماندهی در اروپا را بین سالهای ۱۹۹۲ و ۱۹۹۶ مقایسه کرده است. تغییرات عمده در ساختار از این قرار است:

- میانگین تعداد سطوح بین مدیر اجرایی و پایینترین مدیر با منفعت حاصل از مسئولیت، از $\frac{3}{5}$ به $\frac{3}{2}$ کاهش یافت. حرکتهای متناقض، علت اصلی این میانگین است. با وجودی که ۳۰ درصد از شرکتها تعداد سطوح مدیریت را کاهش دادند (بویژه شرکتهایی که بیشترین افزایش را در رقابت تجربه می‌کردند)، اما ۲۰ درصد از شرکتها تعداد سطوح مدیریت را افزایش دادند (بویژه کمپانیهایی که از رشد سریعتری برخوردار بودند).

- ۶۱ درصد از شرکتها از درجه و شدت بالای تمرکز زدایی تصمیمات عملیات برخوردار بودند، در حالی که این رقم در سال ۱۹۹۲، ۳۶ درصد بود.

- ۱۸ درصد از شرکتها دارای شدت و درجه بالای تمرکز زدایی تصمیمات راهبردی بودند، در حالی که این رقم در سال ۱۹۹۲، ۱۲ درصد بود.

- سازماندهی مبتنی بر پروژه بین سالهای ۱۹۹۲ و ۱۹۹۶ تا ۱۷۵ درصد افزایش داشت. پایه و اساس قرارداد این تغییرات ساختاری، تغییرات فرایندی قابل توجه بودند:

- شرکتها قویاً برای بهبود ارتباطات عمودی و افقی خود در حال سرمایه‌گذاری هستند. در قسمت عمودی، تقویت خطوط سلسله مراتب پاسخگویی و در قسمت افقی، گسترش انتقال دانش و اطلاعات بیشتر و ادغام شیوه‌های فرعی و جانبی.

- در ضمن ۸۲ درصد از شرکتها سرمایه‌گذاری خود را در زمینه حفظ حلقه‌های تقویت شده افقی و عمودی افزایش دادند.

- زیر ساخت‌های سخت‌افزاری توسعه فناوری اطلاعات (IT) در کنار سرمایه‌گذاری‌های نرم‌افزاری در شیوه‌های جدید منابع انسانی از قبیل رویدادهای آموزش متقابل شرکت و سازندگی تیمی و فعالیتهای ماموریت‌زا، محکم و استوار

می‌شود. نوآوری‌های منابع انسانی به منظور ارتقای مهارتها و یکنواخت و افقی تر کردن هر چه بیشتر کار سازمان، طراحی می‌شوند.

حیطه و قلمرو مرزهای شرکتها نیز در حال تغییر هستند :

● دسترسی به منابع خارجی نیز از سالهای ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ به طور چشمگیری افزایش یافت. ۶۵ درصد از شرکتها در این زمینه مدعی افزایش بودند.

● شرکتها به طور وسیعی به انعقاد پیمان‌روی آوردند و ۶۵ درصد از آنها مدعی بودند طی این دوره، موفق به عقد پیمان دراز مدت شدند.

● روندهای تنوع‌گرایی پیچیده و تنوع‌گرایی خالص کم بود. به عبارت دیگر ۱۱ درصد از شرکتها از راهبردهای تنوع‌گرایی جمعی یا نامربوط، صرف‌نظر کردند.

الگوهای نو و تازه سازماندهی نیز از طریق تفاوت‌های ملی و کسب و کار تقویت شدند. از این رو :

● شرکت‌های به شدت بین‌المللی در حوزه انعقاد پیمان و تمرکززدایی، بیشترین افزایش را نشان می‌دهند.

● شرکت‌های مبتنی بردانش و اطلاعات، بیشتر به ساختارهای پروژه‌ای و کوچک‌سازی اندازه و تمرکز زدایی راهبردی متوسل می‌شوند.

● شرکت‌های بریتانیایی، بیشتر بر کوچک‌سازی اندازه و تمرکززدایی عملیاتی تأکید دارند، در حالی که تاکید شرکت‌های آلمانی بر نوآوری‌های منابع انسانی و تمرکززدایی راهبردی است.

بهبود عملکرد

برخی از شرکت‌هایی که می‌خواهند بازیگران عالی در این صحنه باشند نیز به طور همزمان در بسیاری از عناصر سه حوزه ساختار، فرایند و مرزها نوآوری می‌کنند. بازیگران عالی در مقایسه با بازیگران بد، بیشتر چیزها را با هم انجام می‌دهند و نیز هیچ چیزی را نادیده نمی‌گیرند. بازیگران عالی علی‌رغم تعهدی که در قبال فناوری اطلاعات

(IT) دارند، به طور چشمگیری ترتیبات بالقوه تغییر مرتبط را نادیده می‌گیرند. بازیگران عالی، نه تنها کارهای بیشتری انجام می‌دهند، بلکه آنها را به گونه‌ای متفاوت در هم می‌آمیزند. از این رو، برای آنها دسترسی به منابع خارجی در مرکز روابط، بویژه کوچک‌سازی اندازه، تمرکززدایی عملیاتی و راهبردی، وابستگی زیاد به پروژه‌ها، سرمایه‌گذاری هم در شیوه‌ها و رویکردهای جدید منابع انسانی و هم در فناوری اطلاعات، پیمانها و کوچک‌سازی راهبردی اندازه قرارداد. در مقابل، چنین به نظر می‌رسد که برای بازیگران بد، دسترسی به منابع خارجی تنها با کوچک‌سازی اندازه مرتبط است.

ما در نمونه خود، شرکتها را براساس اینکه دارای مؤلفه‌های در پی آمده بودند به این شرح طبقه‌بندی کردیم:

- ساختارهای متغیر (A)؛
- فرایندهای متغیر (B)؛
- مرزهای متغیر (C).

۵۰ درصد از شرکتها در حال انجام تغییرات در حوزه مرزها، ۲۸ درصد در حوزه فرایند و ۲۰ درصد در حوزه ساختار بودند.

از این رو ما چهار سیستم تغییر در پی آمده را مورد بررسی قرار دادیم:

- سیستم ۱: (ABC) ۴/۵ درصد؛
- سیستم ۲: (A + B) ۹/۳ درصد؛
- سیستم ۳: (B + C) ۱۴/۳ درصد؛
- سیستم ۴: (A + C) ۱۱/۲ درصد.

در کمال شگفتی متوجه شدیم تنها ۴/۵ درصد از نمونه ما سیستم ۱ را اتخاذ کردند و به‌طور همزمان در حال تغییر ساختارها، فرایندها و مرزهای خود هستند. ۹/۳ درصد سیستم ۲، ۱۴/۳ درصد سیستم ۳ و ۱۱/۲ درصد سیستم ۴ را اتخاذ کرده بودند. در حالی که تنها چند کمپانی که از سیستم ۱ پیروی می‌کردند، شگرد چند بعدی شیوه نوآوری را

پایه کرده بودند و از این رو از مزایا و منفتهای عملکردی قابل توجه بهره بردند. به عبارت دیگر؛ یعنی اضافه عملکرد بیش از ۶۰ درصدی. در مقابل شرکتهایی که تنها بخشهایی از این سیستم کامل شیوه‌های به لحاظ ثنوریک تکمیلی را ادغام کرده بودند، تمایلی به کسب بازده از چنین تلاشهای ناقص را نداشتند. در واقع مشخص شد ادغام تغییرات ساختاری و مرزی بدون تغییرات فرایند تکمیلی (سیستم ۴) تاثیرات منفی بر عملکرد به جا می‌گذارد. سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات (IT) تنها نوآوری است که منفتهای حاصل از عملکرد مثبت این سیستم کامل را ارایه کرد. بیشترین و بالاترین منافع حاصل از عملکرد را شرکتهایی کسب خواهند کرد که از طریق سیستم تغییرات تکمیلی گسترده، خود را با اهداف راهبردی‌شان هماهنگ می‌سازند.

دوگانگی‌های مدیریت

براساس این تحلیل آماری، در فرایند تغییر به‌سوی سازماندهی جدید با عملکرد بالا، پیچیدگی قابل توجه وجود دارد. سودها و منفتهای حاصل از شیوه‌هایی که در برخی ادبیات مدیریتی معاصر تولید می‌شود، بستگی زیادی به تعامل آنها با سایر تغییرات همزمان دارد. کوچک‌سازی اندازه، لایه‌زدایی، شبکه‌سازی افقی و کارگروهی و غیره مطلقاً و بدون قید و شرط خوب نیستند. در واقع، اغلب سازمانی که دایماً شکست می‌خورد - پیوسته به روش جبرانی - به مسائل روزمره متوسل می‌شود و از طریق تلاشهای فردی در صدد نوآوری بر می‌آید. مفهوم مدیریتی به معنای این است که طرحها و نوآوری‌های تغییر نیابتی تدریجی باشند، بلکه به صورت منظم و دقیق در جبهه‌های متعدد پیشرفت کنند.

از این رو، مستلزم هوشیاری و آگاهی مدیریتی بالا، اعتماد به نفس، تعهد و مهارت و کیفیتهایی است که براساس یافته‌های پژوهش ما هنوز کمتر مشاهده می‌شود. یافته‌های پژوهش ما برای مدیریت عملکرد موفق و نوآوری، نشانه‌ها و مفاهیم مهم دیگری را مطرح می‌سازد که مهمترین آن به رسمیت شناختن دوگانگی‌هایی است که در

بسیاری از نوآوری‌هایی که در سازماندهی جدید رخ می‌دهد، وجود دارد. شکل ۲ خلاصه‌ای از این دوگانگی‌ها را نشان می‌دهد.

<ul style="list-style-type: none"> ● نظم و قاعده برای تعیین و شناسایی دانش و شهروندی خوب جهت تقسیم دانش و اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> ● کنار آمدن و اداره کردن سلسله مراتب و شبکه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> ● تداوم متوازن و تغییر مداوم جهانی که باید با آن کنار بیاییم. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عملکرد بیشتر، افزایش مسئولیت‌پذیری و شیوه‌های فرعی ادغام افقی بیشتر
<ul style="list-style-type: none"> ● نوآوری مداوم و پیوسته مستلزم برخی برنامه‌های ثبات نسبی است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقویت و حفظ حلقه
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه یک رشته نوآوری‌های تکمیلی و زمینه‌ای مناسب، نه ارائه آخرین هوس و خواست مدیریتی 	<ul style="list-style-type: none"> ● راهبرد تمرکزگرایی و عملیات تمرکززدایی، استانداردسازی و مشتری‌پسندسازی

شکل ۲: دوگانگی‌های مدیریتی در سازماندهی جدید

بنابراین پژوهش ما نشان می‌دهد که شرکت‌های نمونه ما به طور همزمان در حال ایجاد سلسله مراتب و شبکه‌ها، در جستجوی مسئولیت‌پذیری عملکردی بیشتر به سمت بالا و شیوه‌های فرعی ادغام افقی، و در تلاش برای تمرکزگرایی راهبرد و تمرکززدایی عملیات هستند.

رهبران آگاه و باهوش می‌دانند که هرگونه تلاش برای انتقال قدرت و کاستن برخی کنترلها به منظور ترغیب و تشویق خلاقیت و نوآوری و ایجاد تعهد، تنها زمانی تحقق می‌یابد که شرکت از یک چارچوب راهبردی و شفاف برخوردار باشد. تفویض اختیار،

تنها زمانی عاقلانه است که بتواند مرکز حلقه را محکم نگاه دارد.

شرکتهایی که در زمینه تغییر مدیریت تجربه دارند، به خوبی از مزایای استانداردهای همزمان ایده تغییر و دادن آزادی عمل و اختیار به واحدهای غیر متمرکز برای مشتری پسندسازی آهنگ و سرعت، توانایی و حتی زبان تغییرات آگاه هستند. رقابت فزاینده جهانی، سرعت تغییرات فنی و بازار، و پیشرفت و ارتقای اطلاعات و فناوریهای ارتباطی همگی در پیشبرد دانش شرکت و اقتصاد سهم هستند. این تغییرات نیز شبکه سازی و مشارکت بیشتری را در شرکتها و شکل گیری پیمانها و همکاریهای زیادتری را بین سازمان موجب می شوند. در این فرایندها، انتقال دانش و اطلاعات یک نیاز مبرم و اساسی محسوب می شود، اما مدیریت اطلاعات و دانش، دوگانگی خود را می آفریند: ایجاد نظم و قاعده جهت شناسایی دانش، شهروندی خوب جهت تقسیم دانش و اطلاعات. یافته های مورد کاوی ما نشانگر این است که نظامهای انگیزشی بیشتر سازمانها از تلاشهای صنفی گرفته تا ایجاد شهروندی خوب متعادل نیست، در صورتی که رقابت و همکای بایستی در کنار هم قرار گیرند.

یکی از اصولی که هرگز نباید در به کارگیری و تمرین نوآوری مدیریتی فراموش کنیم، تغییر جهانی است که باید با آن کنار بیاییم. اگرچه سازمانهای دارای عملکرد بالا به نوآوری روی می آورند، اما همواره باید درباره درجه، سرعت و توالی تغییرات، انتخابهای راهبردی صورت گیرد. قضاوتهای مدیریتی از قبیل اینکه فرایند نوآوری از کجا شروع و چگونه تداوم و تغییر متعادل شود، اغلب در فرایندهای بلند مدت تر، سرنوشت ساز هستند.

سرانجام اینکه پژوهش ما بار دیگر بر خطرات عمل تسریعی مبتنی بر مُد یا خواست و هوس مدیریتی تاکید دارد. با استفاده از تغییرات ساده و انفرادی آگاهانه بکوشید عملکرد را بهبود بخشید. هدایت نوآوری و عملکرد، ارائه نوآوری های مناسب و تکمیلی است، نه ارائه آخرین خواست و هوس مدیریت. کارهای خلق الساعه، کار جادوگران است که در حوزه کسب و کار و سیاست، جایی ندارد.

اهداف پژوهش

پژوهش ما دارای سه هدف به شرح در پی آمده است:

● **سؤال در خصوص پیشرفت:** برای ارزیابی اینکه تا چه حدی شکل‌های جدید سازمانی میان شرکتهای بزرگ و متوسط در اروپا، ایالات متحد آمریکا و ژاپن اجرا شده است؟

● **سؤال در خصوص عملکرد:** برای تعیین تأثیرات عملکردی حاصل از اتخاذ اشکال جدید سازماندهی؛

● **سؤال در خصوص فرایند:** برای ارزیابی فرایندهای مدیریتی که از اشکال سازمانی سنتی تر فاصله می‌گیرند.

ما این چهار تحقیق خود را در بریتانیا، اروپای غربی، ژاپن، و ایالات متحد آمریکا انجام دادیم. این Hot Topic نشانگر یافته‌های ما از تحقیقات در بریتانیا و اروپا است. نتایج تحقیقات ما در ژاپن و ایالات متحد آمریکا نیز در حال حاضر توسط همکاران در حال بررسی و تجزیه و تحلیل است و در سال ۱۹۹۹ منتشر خواهد شد.

علاوه بر این چهار پژوهش، هیچ‌ده پژوهش موردی مبسوط در شرکتهای مهم بریتانیایی و اروپایی در دست انجام است. این پژوهشهای موردی دربارهٔ چون و چرایی فرایندهای مدیریتی و فاصله گرفتن از اشکال سازمانی سنتی تر، تحلیل پویایی ارائه می‌دهند. این پژوهشهای موردی در نوامبر سال ۱۹۹۹ در کتابها تحت عنوان فرایند و راهبرد در اشکال جدید سازماندهی به قلم اندروپتی گرو از سوی انتشارات Sage لندن منتشر خواهد شد.

این Hot Topic یافته‌های تحقیقاتی را که از سوی مرکز خلاقیت، راهبر و تغییر در مدیریت Warwick Business انجام گرفته است، ادغام می‌کند.

یافته‌های تحقیق که در اینجا آمده است بخشی از پروژه INNFORM دربارهٔ اشکال بدیع و ابتکاری سازماندهی برای قرن بیست و یکم است. این پروژه بین‌المللی تحت ریاست پروفیسور اندروپتی گرو از مدرسه Warwick Business هدایت شده و از کمک



و مشارکت پژوهشگران این مدرسه، دانشگاه آکسفورد و پنج دانشگاه اروپایی و دانشگاه‌های ایالات متحد آمریکا و ژاپن نیز بهره گرفته است. این پژوهش از سوی شورای پژوهش اجتماعی و اقتصادی Oprice Water Hause Coopers و کانسریوم CCSC مدرسه Warwick Business و مؤسسات پژوهشگران شرکت کننده مورد حمایت مالی قرار گرفته است.

اطلاعات بیشتر

جزئیات مقالات فنی در خصوص این پروژه تحقیقی در شرح در پی آمده به صورت فهرست آمده است که می‌توانید از طریق نامه‌نگاری با Hot Topics Office و مدرسه Warwick Business و دانشگاه Coventry Cuazal Warwick آنها را دریافت کنید. تغییر و مکملها در چشم‌انداز جدید رقابت یک پژوهش پانل اروپایی از سوی ریچارد ویتینگتن، اندروپتی گرو، سیمون پک، اولین فنتون و مارتین کانیون در جولای ۱۹۹۹ در Organization Science منتشر خواهد شد. شکست و موفقیت در طرح‌های تغییر شرکتها توسط اندروپتی گرو در Information Technology and Organizational Transformation.

ویراستاران: آر، دی گالیز و دابلیو، آر جی. بیتز، جان ویلی، چیستر ۱۹۹۸.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی