

چکیده:

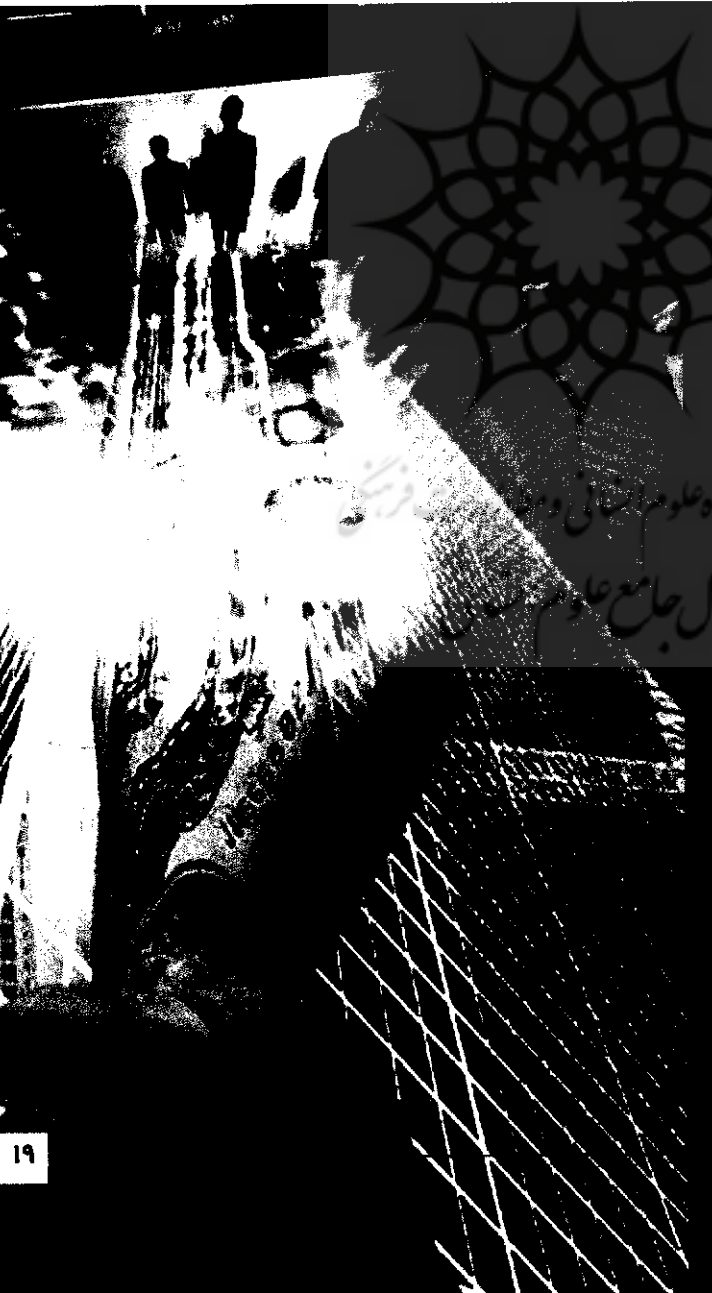
برای تحقق اهداف سازمان مجموعه فعالیت‌های ریز، درشت، اصلی و فرعی لازم بایستی تعیین و مقوله بندی و در قالب ساختار سازمانی مدون و ساماندهی شود. برای ساماندهی به فعالیت‌های سازمان در ابعاد مختلف تولیدی، فروش، خرید، منابع انسانی و خدمات فنی و مهندسی ساختارها و استراتژی‌های مختلفی وجود دارد. معمولاً برای سازمان‌های صنعتی و تولیدی پس از سازماندهی فعالیت‌های راه‌اندازی و شروع بهره‌برداری تا زمان تسلط بر خطوط تولید، عملیات، نهادی شدن نسبی فعالیت‌های سازمانی، ایجاد نظام‌ها، بنیادهای قوی و اساسی، ساختارهای وظیفه‌ای و عملکردی (Functional) مناسب‌تر است. در ساختارهای سازمانی عملکردی یا وظیفه‌ای به لحاظ ماهیتی مجموعه فعالیت‌های مشابه و یکسان کل سازمان در یک جا جمع و به صورت تقریباً متمرکز درمی‌آید. ساختارهای عملکردی در محیط‌های باثبات و یکنواخت مناسب و پاسخ‌گو می‌باشد ولی با توجه به تحولات و تغییرات محیطی در ابعاد مختلف اداره سازمانها بر مبنای سازماندهی عملکردی و بهبود را در ابعاد فنی، تولیدی، هزینه‌ها و نهایتاً تولید اقتصادی مشکل و در بعضی از مواقع تقریباً غیرممکن می‌نماید. لذا حرکت از سوی ساختارهای عملکردی به سمت تشکیل و سازماندهی واحدهای مستقل خودگردان تجاری از ضروریات دنیای صنعتی امروزی است. بر این اساس و با توجه به اهمیت موضوع در این مقاله سعی بر آن است ویژگی‌های سازماندهی عملکردی، مفهوم واحدهای تجاری مستقل خودگردان و مؤلفه‌ها، پیش‌نیازها و مراحل کلی پیاده‌سازی آن تبیین و تحلیل گردد.

واژگان کلیدی: ساختار، خودگردانی،

سازماندهی، رقابت.

## نقش استراتژی واحدهای خودگردان در کسب سودآوری و رقابت

دکتر ایرج سلطانی\*

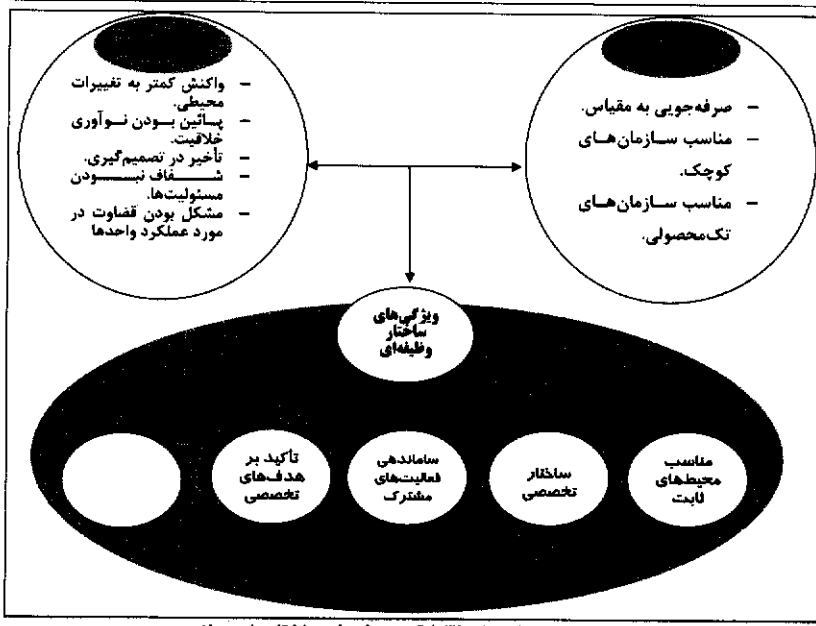




مقدمه:

مقصود از ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. به طور کلی مراحل سازماندهی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- ۱- تعیین کارهایی که انجام آن برای تأمین هدف‌های سازمان لازم است.
- ۲- گروه‌بندی فعالیت‌ها و کارها جهت تقسیم کار.
- ۳- دسته‌بندی کارها و کارکنان به تفکیک دوایر سازمانی.
- ۴- ایجاد هماهنگی در سازمان.
- ۵- تدوین راهی برای نظارت بر ساختار سازمانی.

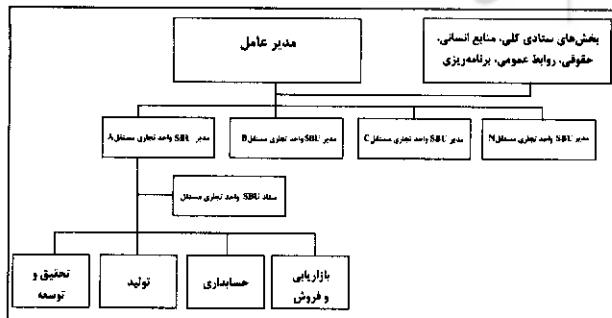


شماره ۱: ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف ساختارهای عملکردی

می‌شود (اگرایی و پارسائیان، ۱۳۷۵). به طور کلی ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف ساختارهای سازمانی وظیفه‌ای را می‌توان در الگوی شماره ۱ نشان داد.

سازماندهی واحدهای بازرگانی استراتژیک<sup>(۳)</sup>:

هنگامی که یک سازمان با دارا بودن چند واحد بازرگانی<sup>(۳)</sup> به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر می‌یابد، ساختار واحد بازرگانی استراتژیک برای مدیریت سطح عالی این امکان را فراهم می‌کند که در یک زمان، واحدهای بازرگانی مختلفی را تحت نظر داشته باشد. واحد بازرگانی استراتژیک امکان تمرکززدایی را برای هر واحد بازرگانی فراهم می‌سازد به گونه‌ای که موجب می‌شود پیچیدگی و سنگینی بار از دوش مدیران عالی خارج شود. هدف از ساختار، ارائه تفویض اختیار به واحدهای استراتژیک می‌باشد بدین ترتیب فشار مسئولیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد (قاسمی، ۱۳۷۸). نمونه‌ای از ساختار واحد بازرگانی استراتژیک را می‌توان در شکل شماره ۱ نشان داد.



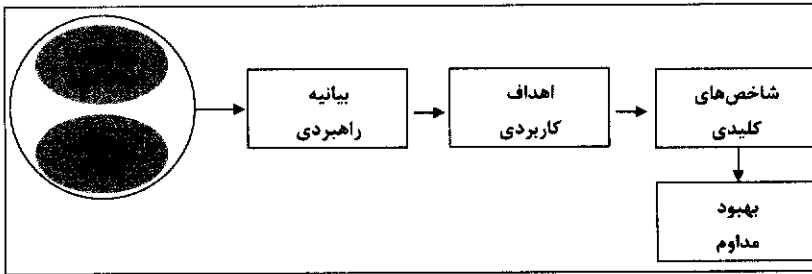
شکل شماره ۱: ساختار واحد بازرگانی استراتژیک

سازماندهی بر حسب واحدهای بازرگانی استراتژیک در واقع نوعی سازماندهی بر حسب محصول است و مقصود چیزی است

برای سازمانها ساختارهای مختلفی وجود دارد که می‌توان به ساختار دهی بر مبنای وظیفه، محصول، محیط جغرافیایی، ماتریسی، تیمی و ... اشاره نمود ولی از بین ساختارهای مختلف در سازمان‌های ایرانی بیشتر سازماندهی بر مبنای وظیفه رایج است که در مباحث مربوطه ویژگی‌های آن بیان می‌شود.

ساختار مبتنی بر وظیفه و ویژگی‌های آن:

در ساختارهای عملکردی<sup>(۳)</sup> فعالیت‌ها بر حسب وجوه مشترکی که دارند و معمولاً از پایین به بالا، گروه‌بندی می‌شود. اگر محیط دارای ثبات باشد، سازمان از نوعی تکنولوژی استفاده کند که یکنواخت و عادی باشد و نیز دوایر سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشند چنین ساختاری مؤثر خواهد بود (اگرایی و پارسائیان، ۱۳۷۴) ولی با رشد سازمان، چه از نظر جغرافیایی و چه با افزایش محصول و خطوط تولید نقاط ضعف ساختار وظیفه‌ای نمایان می‌گردد. با ساختار وظیفه‌ای نمی‌توان تصمیمات را سریع گرفت یا مسئله‌ای را به سرعت حل کرد، زیرا مدیران دوایر باید گزارش کار خود را به مقامات مستقر در مرکز بدهند و پیش از این که به آنها رسیدگی شود باید مدتی در انتظار باشند و غالباً نمی‌توان به راحتی مسئولیت‌ها را تعیین کرد و در درون یک ساختار وظیفه‌ای نمی‌توان به راحتی درباره عملکردها قضاوت نمود. اگر یکی از خطوط تولید ناموفق بماند مسئولیت آن را چه واحدی می‌پذیرد، سرانجام هماهنگ نمودن اعضای دوایر وظیفه‌ای، در کل سازمان به صورت یکی از مسایل مهم مدیران بالای سازمان درمی‌آید. اعضای هر دایره خود را جدا از دیگران یا خود را برتر از مسئولان سایر دوایر می‌دانند بنابراین برای این که کارکنان بتوانند در جهت تأمین هدف‌های سازمان همکاری کنند کار مشکل‌تر



الگوی شماره ۴: نحوه یکی شدن دیدگاه هر واحد مستقل تجاری با دیدگاه شرکت اصلی می‌کند.

که گاهی اوقات آن را واحدهای خودشمول می‌نامند. در این ساختار بخش‌های مختلف سازمان براساس نوع محصول، نوع خدمات، گروهی از محصولات، نوع کار، طرح‌ها یا برنامه‌های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می‌شوند. سازمانی که ساختار آن بر حسب نوع محصول باشد انعطاف‌پذیری نسبتاً زیادی دارد و می‌تواند تغییر کند، زیرا

۷- هر واحد مستقل تجاری یک طرح و بودجه سالیانه برای عملیات خود در نظر می‌گیرد.

### پیش‌نیازهای عمومی پیاده‌سازی واحدهای تجاری مستقل:

حرکت از ساختارهای وظیفه‌ای به سمت سازماندهی بر مبنای واحدهای تجاری مستقل نیازمند بسترسازی‌های فراوان بوده و در این زمینه بایستی مقدمات کار فراهم و به عبارت دیگر پیش‌نیازهای آن فراهم شود. به طور کلی پیش‌نیازهای عمومی تشکیل واحدهای مستقل تجاری را می‌توان در سه مقوله زیر خلاصه نمود:

- ◀ پیش‌نیازهای ساختاری.
- ◀ پیش‌نیازهای قانونی.
- ◀ پیش‌نیازهای انسانی.

در زمینه پیش‌نیازهای ساختاری لازم است در مقوله‌های زیر اقدامات مؤثر و مناسب انجام تا شرایط پیاده‌سازی واحدهای مستقل تجاری فراهم شود.

- ◀ اصلاح ساختار سازمانی.
- ◀ اصلاح اساسی در نظام MIS شرکت.
- ◀ اصلاح در ساختار و فرآیند خرید و فروش.
- ◀ اصلاح در ساختار تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری.

#### ◀ پیش‌نیازهای قانونی:

در این زمینه لازم است در مقوله‌های زیر کار جدی صورت گیرد.

- ◀ تدوین قوانین مربوط به رسمیت شناختن واحدهای تجاری مستقل.
- ◀ اصلاح آئین‌نامه استخدامی شرکت متناسب با شرایط واحدهای تجاری مستقل.
- ◀ اصلاح نظام جذب و استخدام نیروی انسانی.
- ◀ اصلاح نظام حقوق، مزایا و پاداش.
- ◀ پیش‌نیازهای انسانی و فرهنگی:

شاید مهم‌ترین بخش از پیش‌نیازهای استقرار واحدهای تجاری مستقل پیش‌نیازهای فرهنگی و انسانی است. در این زمینه لازم است در محورهای زیر فعالیت صورت گیرد:

واحدها کوچکتر می‌شوند و می‌توانند خود را با تغییرات محیط وفق دهند. گذشته از این در این سازمان‌ها تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز است. هسته اساسی شکل‌گیری واحدهای تجاری (B.U) سیستم‌های خودگردان است یک تیم خودگردان ریشه در روشهایی دارد که براساس تشکیل گروههای تخصصی به اجرا درمی‌آید. تا سال ۱۹۹۳ در کانادا و آمریکا بیش از ۳۰۰ شرکت، ساختار سازمانی خود را به گونه تیم‌های خودگردان طرح ریزی کرده‌اند. شرکت‌هایی چون جنرال میل، فدرال اکسپرس، چاپارلی استیل و شرکت بیمه عمر اتنا در این گروه قرار دارند. یک تیم خودگردان دارای طرح و ساختار همیشگی است و طرح مزبور دارای سه ویژگی عمده است.

- ۱- این تیم به منابعی که به انجام و تکمیل یک کار مثل اطلاعات، ماشین‌آلات، تجهیزات و ... که نیاز است دسترسی کامل دارد.
- ۲- این تیم از گروههای تخصصی مثل مهندسی، مدیر مالی، متخصص بازاریابی و متخصص تولید تشکیل می‌گردد.
- ۳- این تیم قدرت تصمیم‌گیری دارد و این بدان معنی است که اعضای آن می‌توانند برنامه‌ریزی نمایند مسایل را حل و نتایج بدست آمده را کنترل نمایند (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۴).

### اصول کلی حاکم بر واحدهای مستقل تجاری ایجاد شده:

- ۱- هر واحد تجاری مستقل یک مرکز سوددهی با تخصص‌گرایی تولید، بازار و تیم مدیریت تجاری خاص خود است.
- ۲- هر واحد تجاری مستقل راهبرد خاص خود را در چهارچوب دیدگاه کلی بنگاه ایجاد می‌کند.
- ۳- مدیریت واحدهای تجاری مستقل وابسته و مرتبط در سطح هیأت اجرایی توسط مدیر سهام سرپرستی می‌شود.
- ۴- تعارضات بین واحدهای مستقل تجاری در سطح مدیر سهام حل می‌شود.
- ۵- برنامه‌ها در هر واحد مستقل تجاری تصویب و اجرا می‌شود.
- ۶- هر واحد تجاری مستقل استراتژی خاص خود را توسعه و دارای چهارچوب انتقال استراتژی به ابتکارات و اقدامات عملیاتی می‌باشد و مطابق الگوی شماره ۲ دیدگاه خود را با دیدگاه بنگاه یکی



۱	۲	۳	۴

جدول شماره ۱: نحوه طبقه بندی عوامل خارجی

آید.  
۵- مجموع این نمره های متعلق به هر یک از متغیرها را بدست تا بتوان مجموع نمره های سازمان را تعیین کرد.  
مراحل فوق را می توان در قالب جدول شماره ۲ نشان داد.

۱	۲	۳	۴
حد اکثر ۴ و حداقل ۱	۱ تا ۴	۱ تا ۴	۱ تا ۴

جدول شماره ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در شرکت جهت پیاده سازی واحدهای مستقل تجاری

ب- استفاده از ماتریس بررسی رقابت (CPM)<sup>(۵)</sup> با استفاده از ماتریس بررسی رقابت می توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی نمود. نمونه ای از ماتریس بررسی رقابت در جدول شماره ۳ آورده شده است.

رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره
۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴
۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴

جدول شماره ۳: ماتریس بررسی رقابت

### چند یادآوری :

- ۱- ارزش نمرات ۱ = بسیار ضعیف، ۲ = ضعیف، ۳ = قوی و ۴ = بسیار قوی.
- ۲- عوامل تعیین کننده رقابت می توانند کم و یا زیاد شوند.
- ۳- اعداد شرکت ها تنها بیانگر توان نسبی شرکت هستند یعنی اگر شرکتی ۳/۲ و شرکت دیگری ۲/۸ بگیرد این بدان معنی نیست که شرکت اول ۴۰٪ بهتر است (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰).
- ج- ارزیابی عوامل داخلی سازمان :  
فرآیند ارزیابی عوامل درونی سازمان درست موازی فرآیند بررسی عوامل خارجی می باشد. برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام شرکت نقش فعال داشته باشند. برای بررسی عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، سیستم

فرهنگ سازی جهت کاهش مقاومت در برابر تغییر.  
آموزش انتقال مسئولیت از ساختار وظیفه ای به ساختار واحدهای مستقل تجاری.

ترغیب مدیران و کارکنان تصمیم گیر اقتصادی.  
آموزش کارکنان جهت پذیرش ساختار نظام های واحدهای مستقل خودکار.  
مراحل پیاده سازی واحدهای مستقل تجاری :  
۱- مرحله اول : مرحله بررسی و شناخت وضع موجود

از آنجایی که فاز صفر هر اقدامی شناخت است بنابراین برای تشکیل واحدهای مستقل تجاری بایستی اول شناخت کامل در همه ابعاد حاصل شود تا بر مبنای شناخت بتوان استراتژی مناسبی انتخاب و تدوین نمود. مرحله بررسی و شناخت شامل محورهای زیر می باشد :

### الف- ارزیابی ، تجزیه و تحلیل عوامل خارجی :

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی که می توان از آنها فرار نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. هدف اساسی بررسی عوامل خارجی شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد. عوامل خارجی را می توان در پنج گروه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی ، فن آوری و نیروهای رقابتی طبقه بندی نمود.

پس از شناسایی و بررسی عوامل خارجی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)<sup>(۶)</sup> می توان به تحلیل اطلاعات پرداخت. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی جهت تعیین وضعیت تأثیرگذاری عوامل خارجی بر استراتژی واحدهای تجاری بایستی مراحل زیر طی شود.

- ۱- پس از بررسی عوامل خارجی شناخته شده اصلی در دو قالب فرصت ها و تهدیدات فهرست شود.
- ۲- به عوامل فهرست شده وزن یا ضریب داده شود. این ضریب ها از صفر (بی اهمیت) تا (بسیار مهم) می باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن سازمان در صنعت مربوطه) می باشد. اغلب به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدیدکننده) داده می شود ولی اگر عوامل تهدیدکننده هم شدید باشند باید به آنها ضریب بالایی داد. مجموع این ضریب ها باید عدد ۱ بشود.
- ۳- به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می شود رتبه ۱ تا ۴ مطابق جدول شماره ۱ داده می شود و این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می باشد.
- ۴- ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب تا نمره نهایی بدست



نقاط قوت و نقاط ضعف فرصت ها-تهدیدات (SWOT)<sup>(۳)</sup> استفاده نمود.

### ۳- مرحله تصمیم گیری و پیاده سازی واحدهای تجاری مستقل:

برای تصمیم گیری جهت پیاده سازی و تدوین استراتژی واحدهای تجاری در دو مقوله زیر نیاز به فعالیت می باشد:

#### الف- استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM):

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یکی از ابزارها یا روش هایی است که به استراتژیست ها این امکان را می دهد که با توجه به عوامل موفقیت آمیز داخلی و خارجی شرکت به صورتی عینی انواع استراتژی های امکان پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. در جدول شماره ۶ نمونه ای از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی ارائه شده است.

عوامل اصلی خارجی					
عوامل اصلی داخلی					
فرصت ها					
تهدیدها					
نقاط قوت					
نقاط ضعف					
جمع			۱-۴		

جدول شماره ۶: نمونه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

#### ب- در نظر گرفتن پیش داشته های محیطی و مدیریتی:

برای پیاده سازی استراتژی واحدهای تجاری واحد تجاری مستقل (Business Unit) پس از انجام کارهای کارشناسی و برنامه ریزی و تصمیم گیری به اجرا نیاز است که به پیش داشته های محیطی و مدیریتی به شکل جدی توجه شود. در این راستا محورهایی که نیاز به بررسی و توجه دارد را می توان به صورت فهرست وار به شرح زیر ذکر نمود:

- ب-۱- جنبه های فرهنگی و اجتماعی سازمان به هنگام تدوین و اجرای استراتژی واحدهای تجاری.
- ب-۲- جنبه های سیاسی و قانونی سازمان و جامعه.
- ب-۳- درگیر نمودن هیأت مدیره و مدیران ارشد سازمان در اجرای استراتژی واحدهای تجاری.
- ب-۴- تدوین اهداف کوتاه مدت سالانه برای اجرای استراتژی

اطلاعات رایانه، سیستم های منابع انسانی، تحقیق و توسعه اطلاعاتی گردآوری و دسته بندی شوند (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰). در جدول شماره ۴ فهرست نمونه ای از پرسش های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان ارائه شده است که پاسخ خیر به هر یک از پرسش ها بیانگر ضعف بالقوه و پاسخ بله بیانگر نقطه قوت سازمان است.

مدیریت	۱- آیا سازمان به خوبی اهداف واحدهای تجاری را درک کرده است ؟
	۲- آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است ؟
	۳- آیا پیش نیازهای لازم برای استقرار واحدهای تجاری فراهم است ؟
بازاریابی	۱- آیا سهم بازار شرکت رو به افزایش است ؟
	۲- آیا در صحنه رقابت سازمان پایگاه مناسبی دارد ؟
امور مالی	۱- آیا سرمایه در گردش شرکت مناسب و کافی است ؟
	۲- آیا شرکت در نیت های مالی قوی است ؟
	۳- آیا شرکت کنترل مناسبی بر هزینه ها دارد ؟
تولید	۱- آیا شرکت از نظر فن آوری شایستگی لازم را دارد ؟
	۲- آیا عرضه کنندگان مواد قطعات یدکی قابل اعتماد هستند ؟
	۳- آیا ماشین آلات برای استقرار واحد تجاری خوب طراحی شده است ؟
سیستم	۱- آیا MIS شرکت برای استقرار واحدهای تجاری آمادگی دارد ؟
	۲- آیا مسئولان واحدهای تجاری امکان ارتباط از طریق MIS را دارند ؟
	۳- آیا داده های سیستم اطلاعاتی دائماً به روز می شود ؟
منابع انسانی	۱- آیا نیروی کارآمد و متخصص برای استقرار و ادامه فعالیت واحدهای تجاری وجود دارد ؟
	۲- آیا سیستم آموزشی شرکت چگونگی نیازهای کنفی شرکت است ؟
	۳- آیا نظام های حقوق و دستمزد، استخدام و پاداش ... مناسب است ؟

جدول شماره ۴: فهرست نمونه ای پرسش های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان

### برای استقرار واحدهای تجاری مستقل

با استفاده از سوالات نمونه ای ذکر شده می توان محیط داخلی سازمان را بررسی و اطلاعات جامعی جمع آوری و اطلاعات را با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>(۴)</sup> مطابق جدول شماره ۵ تحلیل نمود.

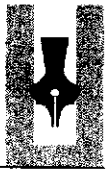
نقاط قوت داخلی در ابعاد			
- مدیریت			
- بازاریابی			
- امور مالی			
- تولید			
- سیستم MIS			
- منابع انسانی			
نقاط ضعف اصلی داخلی در ابعاد فوق			
جمع	۱-۴	٪۱۰۰	

جدول شماره ۵: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان برای استقرار واحدهای تجاری

### ۲- مرحله دوم: تجزیه و تحلیل و مقایسه عوامل برای استقرار

#### واحدهای تجاری مستقل

در این مرحله می توان از روش ماتریس تهدیدات، فرصت ها،



واحدهای تجاری.

- ب- ۵- تدوین سیاست‌های روشن و قابل فهم برای همه سازمان.  
 ب- ۶- تخصیص منابع انسانی و مالی برای اجرای استراتژی.  
 ب- ۷- حرکت از وضع موجود به وضع طراحی شده از طریق تطبیق ساختار سازمانی با استراتژی واحدهای تجاری.

### ساختار اجرایی پیشنهادی برای شروع کار پیاده‌سازی واحدهای تجاری در شرکت:

#### ۱- تشکیل کمیته راهبری: Stream Committee

برای شروع کار لازم است کمیته‌ای تحت عنوان کمیته راهبری تشکیل و کار راهبری و هدایت پروژه ساختاردهی سازمان را براساس واحدهای تجاری مستقل با ترکیب و وظایف زیر انجام دهند.

#### ۱-۱- اعضای کمیته راهبری:

پیشنهاد می‌گردد اعضای کمیته راهبری مرکب از مدیر عامل شرکت، معاونان و مدیران ارشد به اضافه مشاورین داخلی و خارجی صاحب تجربه باشند.

#### ۱-۲- وظایف کمیته راهبری:

هدف گذاری کلی در زمینه واحد تجاری مستقل. Business Unit

- ◀ سیاست گذاری‌های کلان.
- ◀ تعیین محدوده زمانی برای اجرای مراحل کار.
- ◀ تعریف مراحل اجرایی.
- ◀ تصویب مراحل و مؤلفه‌های مربوط به کار.
- ◀ رفع محدودیت‌های قانونی و موانع اجرای کار.

#### ۲- تشکیل کمیته ساختار عمومی General Structure

برای تهیه برنامه عملیاتی و خطوط اجرایی پیشنهاد می‌گردد کمیته‌ای تحت عنوان کمیته ساختار عمومی با اعضاء و وظایف مشخص زیر تشکیل و کار را دنبال نماید.

#### ۲-۱- اعضای کمیته ساختار عمومی:

پیشنهاد می‌نماید اعضای کمیته ساختار عمومی اعضای کمیته راهبری شرکت، مشاورین داخلی و خارجی صاحب تجربه و صاحب نظر (Technical Assistant) ها باشند.

#### ۲-۲- فعالیت کمیته ساختار عمومی:

- ◀ تصمیم‌سازی برای کمیته راهبری استقرار واحدهای تجاری.
- ◀ تدوین خط مشی‌ها، رویه‌ها.
- ◀ تدوین برنامه عملیاتی و اجرایی.
- ◀ کنترل و نظارت بر پیشرفت برنامه عملیاتی.
- ◀ اخذ بازخورد و انعکاس به کمیته راهبری.

#### ۳- کمیته تخصصی Detail Design

برای بررسی همه جانبه و انجام اقدامات اجرایی لازم است کمیته‌هایی برای طراحی جزئیات در هر قسمت با ترکیب اعضاء و وظایف زیر تشکیل گردد:

#### ۱-۳- اعضای کمیته تخصصی مسئولین واحدها، کارشناسان

مربوطه و Technical Assistant های خارجی باشند.

#### ۲-۳- وظایف کمیته طراحی جزئیات:

- ◀ تدوین شاخص‌ها.
- ◀ تدوین برنامه عمل.
- ◀ اجرای مراحل برنامه.
- ◀ اندازه‌گیری میزان پیشرفت.
- ◀ انتقال بازخورد و ارائه پیشنهادات اصلاحی.
- ◀ ارزیابی و تحلیل.

#### جمع بندی و نتیجه گیری:

محیط متغیر و پیچیده امروزی سازمانها را وادار نموده برای رقابت دائماً ساختارهای سازمانی خود را تغییر دهند تا بهتر بتوانند با ترکیب عوامل تولید، محصول و خدمات کیفی تر با قیمت ارزان تر و زودتر را در اختیار مشتریان قرار دهند. معمولاً ساختارهای سازمانی مشتری مدار این امکان را به سازمانها می‌دهد که بهتر بتوانند دوام و بقا داشته و رقابت نمایند یکی از ساختارهایی که در دنیای امروز در سازمانهای برتر و مشتری مدار بکار گرفته می‌شود. سازماندهی به صورت واحدهای تجاری مستقل است که در آن مراکز سود و هزینه فعال و اختیارات بیشتری به واحدها داده می‌شود و در استراتژی گذاری و اجرا .... به صورت نسبتاً مستقل عمل می‌نمایند. ■

#### منابع و مأخذ:

- ۱- ریچاردال، دفت، (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۲- جیمز، استونر و فری من، مدیریت (۱۳۷۵) (برنامه‌ریزی و سازماندهی) ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۳- جفری، هریسون و کارون جان، (۱۳۷۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات آبتین.
- 4- [http://www.bday.org/article/By of Expellee Feb 2003.](http://www.bday.org/article/By%20of%20Expellee%20Feb%202003)
- 5- <http://www.tortureassociates.net> By: Gory R Thornton.
- ۶- فردآر، دیوید، (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۸۰، ص ۲۲۴.

زیرنویس:

1. Functional Structures.
2. Bu siness units strategic organization
3. Bu siness units
4. External Evaluation Factor Matrix.
5. Competitive Profile Matrix.
6. Internal Factor Evaluation Matrix.
7. Threats , Opportunities, Weakness , Strength.
8. Quantitative Strategic Planning Matrix.

\*مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه