



تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی یکی از سازمان های دولتی ایران در راستای چابک سازی و ایجاد فضای مدیریت مشارکتی

^۱ فرید بن سعید ، ^۲ آزاده زاهدی بوشهری نژاد

^۱ کارشناسی ارشد مهندسی نفت ، رئیس بررسی طرح ها و روش های ساختارهای سازمانی
training.nigc@gmail.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی ، کارشناس استانداردهای مدیریتی و کیفیت
Zahedi_zbn@yahoo.com

چکیده

مدیر شخصی حقیقی است و مدیریت فعالیت هایی است که از سوی مدیر برای هدایت مجموعه تحت نظارت او انجام می شود. بنابراین مدیر، مدیریت و مجموعه تحت نظارت ، سه رکن اساسی و به هم پیوسته می باشند. مجموعه تحت نظارت در هر اندازه و با هر فعالیتی ، یک سازمان محسوب می شود. سازمان یک نهاد اجتماعی هدفمند با برنامه هایی روشن است که به سبب داشتن ساختاری آگاهانه و مرزهایی مشخص فعالیت های خاصی را به انجام می رساند. از اهداف مهمی که مدیر در سازمان دنبال می کند ، می توان به بهره وری، پایداری ، تغییر و نوآوری و کیفیت زندگی کاری اشاره کرد . برای دستیابی به این اهداف می بایست از سیستم نظام پیشنهادها که یکی از زیر یسترهای بستر سرمایه سازمانی است بهره برد و بدیهی است این سیستم در بستر ساختاری مناسب می تواند رشد و توسعه یابد، تا زمینه تحقق اهداف فوق را مهیا سازد.

در این مقاله ابتدا در راستای چابک سازی ، ساختار سازمانی یکی از شرکت های دولتی از طریق پرسشنامه تجزیه و تحلیل گردیده و سپس از دو جنبه کارکنان و سازمان راهکارهای اساسی جهت ایجاد ساختار سازمانی مناسب در سازمان های دولتی که در آن فضای مدیریت مشارکتی ایجاد گردد ارائه می شود.

کلمات کلیدی

سیستم پیشنهادها، ساختار سازمانی، الگوی ذهنی، چابک سازی، مدیریت مشارکتی



مقدمه

کشور ما بیش از یک قرن است که دارای یک نظام اداری نوین و قانونمند می باشد، نوین از این جهت که از شیوه های سلیقه ای و شخصی و به نوعی سنتی به سمت روش های علمی و حرفه ای که در سایر کشورهای جهان معمول است حرکت کرده ایم و قانونمند به این دلیل که از سال ۱۳۰۱ در این رابطه قانونی نوشته شد که روابط بین کارکنان با دولت و بالعکس و همچنین مناسبات بین دستگاه های اجرایی کشور را با هم قانونمند نمود. این نظام نوین و قانونمند دارای دو جلوه قانونی و مجموعه مقررات و تشکیلات سازمانی است، که منجر به ایجاد دستگاه های وزارت خانه ای، نهادهای کابینه ای و... می گردد. در حال حاضر کشور ما از یک نظام اداری که هم از نظر چارچوب و هم از نظر محتوا مانند سایر کشورهای جهان است بهره مند می باشد. اما در طول این صد سال و مخصوصاً چند دهه اخیر تحولاتی صورت گرفته است که نظام اداری کشور را تحت تاثیر خود قرار داده اند. بر اساس تحقیقات انجام شده مشاهده گردیده است که در اکثر کشورهای جهان بلاخص در کشورهای خاورمیانه مدل ذهنی مردم بر این مبناء شکل گرفته که در تعیین سرنوشت و آینده آنها دولت نقش اصلی را دارد و وابستگی به دولت در این جوامع بسیار شدید است. دولت در کشورهای در حال توسعه دو مأموریت اصلی را بر عهده دارد، یکی راهبری برنامه های توسعه ای کشور و دیگری اداره امور جاری کشور که گاهی در اجرا این دو مأموریت که یکی در راستای اهداف کلان و برنامه ریزی های استراتژیک است و دیگری برنامه های اجرایی، روزانه و روتین، دولت دچار یک سردرگمی و در برخی موارد در اجراء بصورت متناقض عمل می کند. هنر یک دولت موفق ایجاد هارمونی مناسب بین این دو نقش است و یکی از مهمترین ابزارهای دولت در انجام موفق این وظیفه، نظام اداری (Civil service system) می باشد. برنامه اول نقشه راه اصلاح نظام اداری با عنوان مهندسی نقش و ساختار دولت حاکی از مهم بودن نقش ساختارهای سازمانی در تحقق اهداف سازمان ها می باشد بنابراین پرداختن به این موضوع به عنوان یکی از زیر ساخت های اصلی می تواند علاوه بر چابکی سازمان می تواند بهره وری، پایداری، تغییر و نوآوری و کیفیت زندگی کاری را به همراه داشته باشد مقاله پیش رو در راستای چابک سازی یکی از شرکت های دولتی، ابتدا به ساختار سازمانی آن شرکت را که از طریق پرسشنامه تجزیه و تحلیل گردیده است می پردازد و سپس از دو جنبه کارکنان و سازمان راهکارهای اساسی جهت ایجاد ساختار سازمانی مناسب در سازمان های دولتی که در آن فضای مدیریت مشارکتی ایجاد گردد را ارائه می نماید. مبانی نظری: مبانی نظری و علمی راهبری ساختارهای سازمانی در راستای پیاده سازی موارد فوق الذکر پرداخته می شود. همانطور که در تعریف نظام اداری اشاره شد این نظام چهار رکن اصلی دارد که عبارتند از: ساختارها، فرآیندها، انسان ها و مناسبات حاکم بر آنها. بنابراین اگر بخواهیم تحلیلی تر به این موضوع پرداخته شود این چهار بعد باید تجزیه و تحلیل شوند.

۱- مبانی نظری

۱-۱- مفهوم سازمان

سازمان تجمعی (پدیده های جمعی) است با مرزهای نسبتاً قابل تشخیص، با نظمی هنجارمند (مقررات)، سطح بندی قدرت (اختیار و رتبه بندی شده) با سلسله مراتب، سیستم های ارتباطی و سامانه هماهنگی اعضا (روش ها). این اجتماع روی یک تداوم نسبتاً پدیدار در یک محیط و فعالیت هایی که متعهدانه معطوف به هدف هایی تعریف شده اند (برای اعضا خود سازمان و جامعه) عمل می نماید. از مفهوم سازمان می توان به این موضوع پی برد که سازمان ها دارای مرز می باشند که این مرزبندی ها را مأموریت سازمان مشخص می کند و مرزبندی ها هستند که حیطة مسئولیت و محدوده کاری سازمان ها را مشخص و مانع از موازی کاری آنها می شوند. بنابراین هرچه این مأموریت ها بر مبنای اصول علمی و شاخص های مشخص و شفاف تعریف گردند سازمان کیفی تر می تواند اهداف خود را دنبال کند. بعد دیگر مقررات و رسمیت هایی می باشد که سازمان را هنجارمند می کند. البته باید این مقررات در حد مطلوب و مناسب تدوین گردند چرا که ازدیاد مقررات فساد اداری را به همراه خواهد داشت و کم بودن آن منجر به ایجاد بی نظمی در سازمان می گردد. میزان رسمیت عامل موثری در چابک بودن سازمان دارد که شاخص هایی نظیر نوع کار (دانشی، مدیریتی، اجرایی و...)، مدیریت دانش (دانش بنیان بودن) و مناسبات می توانند حدود این میزان را مشخص نماید. عامل دیگر در سازمان سطح بندی قدرت می باشد. سازمان های تخت دارای سلسله مراتب کم در حد سه سطح و سازمان های عمودی دارای سلسله مراتب بیش از پنج سطح می باشند که شاخص این سلسله مراتب نیز می بایست تعریف و بر مبنای آن طراحی ساختار انجام گردد. سلسله مراتب می بایست طوری طراحی شود که کارها بصورت مناسب و در راستای اهداف کلی سازمان تقسیم گردند و این تقسیم وظایف نیز می بایست مجدداً به روش صحیح جمع گردند. بنابراین طراحی سلسله مراتب از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشند. بعد آخر سازمان، روش های حاکم بر مناسبات واحدها و سیستم های ارتباطی و سامانه هماهنگی اعضا (نظام اداری) می باشد.



۲-۱- مبنای مقایسه سازمان ها

شاخص مقایسه سازمان ها با یکدیگر عملکرد آنها است . عملکرد دارای سه مولفه زیر است که می بایست با روش ها و الگوهای علمی اندازه گیری و محاسبه گردند.

✓ خروجی از مرزهای سازمان بصورت کمی OUT PUT

✓ پیامدهای Out Come بیانگر تأثیر گذاری بر عوامل سازمان

✓ نتایج Impact بیانگر آثار عملکرد سازمان بر جامعه (تعالی و سرآمدی)

بنابراین بر مبنای سه مولفه فوق سازمان ها می بایست شاخص ها را تعریف و بر مبنای آن خود ارزیابی و مدیریت ارزیابی عملکرد (برنامه ریزی ، اجراء،هدایت) را انجام دهند . عوالم موثر بر عملکرد سازمان که توسط آن ارزیابی می گردند عبارتند از داشتن برنامه ریزی استراتژیک(راهبرد) ، فرآیندهای شفاف و روشن، منابع انسانی و ساختار سازمانی می باشد که اولویت بندی این عوامل با توجه به شرایط محیطی جابجا می شوند. بنابراین ساختارهای سازمان از راهبردها،منابع انسانی و فرآیندها منتج می گردد.

۳-۱- اجزای سازمان

اجزای سازمان عبارتند از : ساختار اجتماعی (رسمی و غیر رسمی)،شرکاء (جزء انسانی)، اهداف (انگیزه همه کارها و فعالیت ها) ، فناوری (طرق ، شیوه ها و وسایل تبدیل) و محیط (تأثیرات درونی و برونی)

۴-۱- ویژگی های عمومی سازمان ها شامل :

محمل های هدف دار و پیچیده انسانی، دارای روابط غیر شخصی ، دارای اهداف تخصصی و محدود ، فعالیت های جمعی مستمر ،قرار داشتن در یک نظام اجتماعی بزرگ تر ،خدمات و کالاهایی را برای محیط تأمین می کنند. و وابسته به بده - بستان با محیط هستند.

۵-۱- ویژگی های سازمان های آینده :

بر مبنای تحقیقات انجام شده سازمان های تراز سال ۲۰۲۰ میلادی را با ویژگی های زیر تعریف نموده اند و کشورهای جهان سازمان های خود را در راستای این شاخص ها طراحی می نمایند :

۱- طراحی سازمان به صورت شبکه ای

۲- مرزهای سازمانی نامشخص

۳- تیم های کاری با عملکرد بالا

۴- خودمختاری بالا

۵- وجود هنجارها و ارزش ها به جای مقررات

۶- توسعه و پرورش مهارت های راهبردی

۷- بکارگیری فناوری در معماری سازمانی

۸- تیم های کاری شناور

۹- برنامه ریزی در سطح سیستم ها نه فعالیت ها

۱۰- ایجاد تعادل و توازن در اهداف متعدد و چند گانه

۶-۱- رابطه ساختار سازمانی با فرآیند های سازمان

همانطور که در بالا اشاره گردید ساختار پاسخ این پرسش هاست که چه فعالیت هایی چه کارهایی توسط کدام شخص یا اشخاصی و در کجا انجام می شوند. ساختار معمولاً با مفاهیمی چون مسئولیت ، تقسیم کار ، تقسیم نقش، روابط و مناسبات شغلی آمیخته است . ولی فرآیند چگونگی انجام کار را نشان می دهد. در طراحی ساختار سازمانی باید فرآیندها به درستی و سازگار با ساختار انجام شود . برای مثال ساختار سازمانی را در نظر بگیرید که چهار فرآیند بازاریابی ، توسعه محصول ، تولید و فروش را دارا باشد بر مبنای این فرآیندها ساختاری طراحی نمایید که بهترین بازدهی و بهره وری را داشته باشد. در حال حاضر اکثر سازمان های دولتی از روش وظیفه ای و سلسه مراتب عمودی جهت طراحی اینگونه ساختارها استفاده می کنند در صورتی که بهینه ترین ساختار برای این فرآیندها ساختار ماتریسی(ترکیبی از ساختار پروژه ای و وظیفه ای) می باشد. معایب طراحی این ساختار بصورت وظیفه ای عبارتند از :

✓ هر واحد فقط در برابر فرآیند کاری بخش خود احساس مسئولیت می کند و این امر یک تعصب درون واحدی ایجاد می کند .



- ✓ افراد شاغل در هربخش را نمی توان در سایر بخش ها بکار گرفت به تعبیر دیگر امکان جابجایی افراد از یک واحد به واحد دیگر امکان پذیر نمی باشد.
- ✓ ایجاد هماهنگی بین واحدها با چالش و مشکلات عدیده ای همراه خواهد بود.
- ✓ از انعطاف پذیری کمی برخوردار می باشد.

۲- الگو برداری سازمان های دولتی از سازمان های خصوصی

در چند دهه اخیر در کشورهای در حال توسعه جهت کارآمد نمودن سازمان های دولتی راهبرد الگو برداری از سازمان های خصوصی و بکارگیری آن در سازمان های دولتی رواج پیدا کرد که به دلیل تفاوت ما موریت این دو بخش مشکلاتی را برای جامعه بوجود آورد از اهم این مشکلات می توان به موارد زیر اشاره کرد .

- ✓ بالا رفتن قیمت ها و پایین آمدن کیفیت محصولات
- ✓ محروم شدن بسیاری از مردم از خدمات یا طبقاتی شدن در ارائه خدمات
- ✓ کاهش اعتماد مردم به دولت و کمرنگ شدن مشارکت مردم

با توجه به موارد فوق شاخص هایی جهت مقایسه بخش دولتی با خصوصی تعریف و بر مبنای آنها تحقیقاتی مبنی بر هم سنخ نبودن ماهیت وجودی این دو بخش انجام شد . و نتیجه گرفته شد به دلیل تفاوت های بنیادی سازمان های دولتی با خصوصی این الگو برداری صحیح نمی باشد و رویه الگو برداری از سازمان های خصوصی از سال ۲۰۰۵ تغییر نمود و روش دیگری جایگزین گردید.

نتایج کلی تحقیقات انجام شده در جدول (۱) آورده شده است .

جدول ۱- هم سنجی سازمان های بخش دولتی و خصوصی

هم سنجی سازمان های بخش دولتی و خصوصی		
سازمان های خصوصی	سازمان های دولتی	شاخص
رقابت و بقاء	اثر بخشی خدمات	هدف راهبردی
سود و رشد در سهم بازار	کاهش هزینه ها و کارایی بیشتر	اهداف مالی
نوآوری و خلاقیت، سرمایه و خوشنامی	بازخواست پذیری ، پاسخگویی، عدالت محوری	ارزش ها
رضایتمندی مشتری	اعتماد و خشنودی مردم	نتیجه نهایی
سهامداران مالکان و بازار	مالیات پردازان، قانون گذاران و بازرسان	ذینفعان
دارائی های دائمی	امنیت ملی	دلیل مخفی کاری
نرخ رشد درآمد، سهم بازار و فناوری های پیشرفته	تجارب برتر مدیریتی ، همسانی اقتصادی، مقیاس و فناوری استاندارد	عوامل کلیدی موفقیت
تقاضای بازار و مشتری	رهبران، قانون گذاران و برنامه ها	اساس تعریف بودجه

۳- ماتریس معماری و توسعه سرمایه انسانی

بر مبنای تحقیقات فوق کشورهای جهان استراتژی خود را در این خصوص از سال ۲۰۰۵ به بعد تغییر دادند و پس از تحقیقات انجام شده مدلی را بر مبنای ماتریس معماری و توسعه سرمایه انسانی (Lepak & Snell) طراحی و برای سازمان های دولتی سیستم های مربوطه را پایه گذاری نمودند. این ماتریس دارای دو محور عمودی بر مبنای منحصر به فرد بودن نیروی انسانی در جامعه و محور افقی بر مبنای ارزش راهبردی (منابع انسانی کلیدی) در سازمان می باشد و منابع انسانی بر مبنای شاخص های زیر رتبه بندی و جایگاه آنها در ماتریس مذکور مطابق با شکل زیر مشخص و استراتژی مرتبط با هر کدام در حوزه منابع انسانی استخراج گردید .

- ✓ سرمایه انسانی پشتیبانی و کمکی
- ✓ سرمایه انسانی الزامی
- ✓ سرمایه انسانی ویژه



✓ سرمایه انسانی محوری و دانش بنیان

مطابق با این ماتریس انسان هایی که در سازمان ارزش راهبردی دارند مشخص و از طرف دیگر در محیط بازار کار منابع انسانی بر مبنای فراوانی و کمیاب بودن تقسیم بندی شده اند و مناسبات اداری، استخدام، پاداش، حقوق و مزایا، آموزش، ترفیحات و سایر موارد مرتبط با منابع انسانی این چهار گروه را با یکدیگر کاملاً متمایز نمودن. بذای مثال در ناحیه اول منابع انسانی که ارزش راهبردی کم در سازمان دارند و همچنین در محیط خارج از سازمان فراوانی این نیروها موجود است. بنابراین سازمان می تواند با روی آوردن به فناوری و استفاده از بازار سرمایه انسانی فعالیت های مربوط به این گروه را جایگزین و تأمین و در قالب قراردادهای کوتاه مدت این نیروها را جذب می کنند. در ناحیه دوم نیروهای انسانی قرار می گیرند که ارزش راهبردی چندانی برای سازمان ایجاد نمی کنند ولی کمیاب می باشند مانند متخصصان فناوری اطلاعات، این دسته در قالب پیمان جذب می گردند و ثبات استخدامی بیشتری نسبت به گروه اول دارند. در ناحیه سوم نیروهای انسانی قرار گرفته اند که ارزش راهبردی زیادی در سازمان ایجاد می کنند ولی در بازار منابع انسانی کمیاب نیستند. جذب این گروه بصورت استخدام دائم می باشند چون هزینه زیادی از سازمان صرف آموزش و پرورش این دسته می گردد و علیرغم فراوانی در بازار به دلیل صرف زمان و هزینه بالا جهت تربیت این گروه، در سازمان از ثبات بیشتری نسبت به دو گروه قبلی برخوردارند. در ناحیه چهارم منابع انسانی قرار گرفته اند که هم ارزش راهبردی زیادی برای سازمان ایجاد می کنند و هم در بازار منابع انسانی کمیاب می باشند به همین دلیل برای نگه داشتن این نیروها باید هر اقدامی انجام داد تا سازمان را تحت هیچ شرایطی ترک نمایند زیرا جایگزینی این افراد بسیار دشوار و از دست دادن آنها پیامدهای نامطلوبی را برای سازمان به همراه خواهد داشت. این گروه در واقع شرکاء سازمان می باشند و می بایست برنامه های توانمند سازی برای این گروه برنامه ریزی شود و با راهکارهای انگیزشی مناسب، مدت زمان بیشتری از وجود این گروه استفاده کرد.

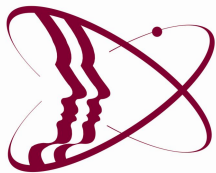
زیاد	سرمایه انسانی ویژه	سرمایه انسانی محوری و دانش بنیان
	آموزش های درون سازمانی و سابقه خدمت	توسعه درون سازمانی
کم	سرمایه انسانی پشتیبانی و کمکی	سرمایه انسانی الزامی (ضروری)
	جایگزینی فناوری و استفاده از بازار سرمایه انسانی	آموزش های برون سازمانی و تحصیلات لازم
	کم	زیاد

شکل ۱- ماتریس معماری و توسعه سرمایه انسانی (Lepak & Snell)

۴- مدل ذهنی نیروی انسانی

یکی از عوامل مهم در چابک سازی سازمان ها مدل ذهنی کارکنان و مخصوصاً مدیران آن سازمان می باشد که اگر به درستی شکل نگیرد می تواند تبدیل به یک مانع بزرگی در مسیر بهره وری و چابک نمودن سازمان شود. مدل ذهنی مجموعه عواملی است که در تربیت و شکل دادن شخصیت افراد اثر گذار است. بر مبنای تحقیقات انجام شده این مدل دارای چهار رکن اصلی می باشد.

✓ دانش صریح که فرد در مدت تحصیلات کسب می نماید که متولی آن وزارت علوم و آموزش عالی می باشد.



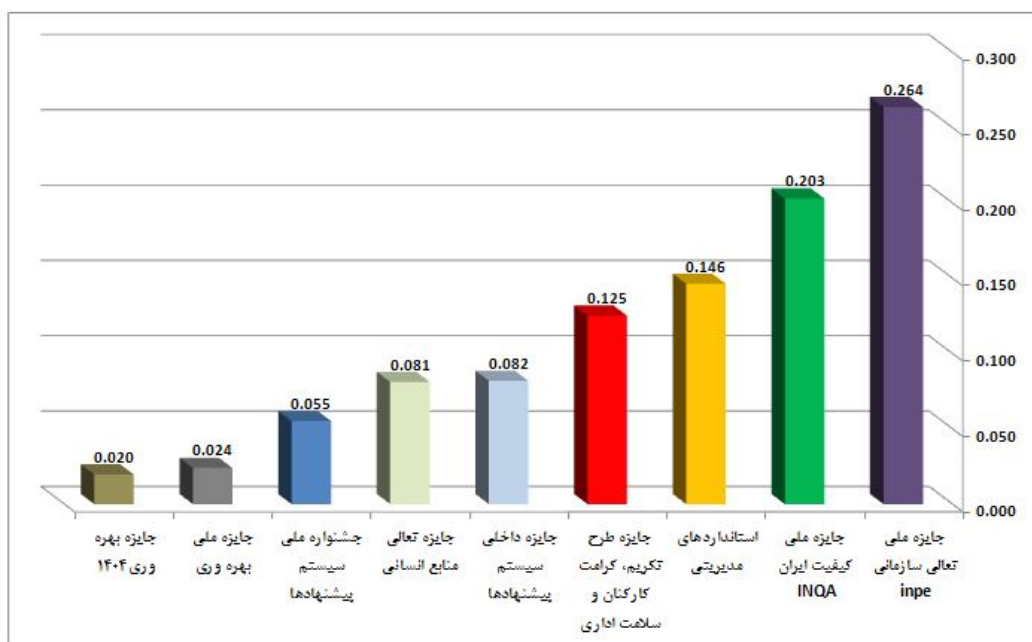
دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- ✓ مجموعه مهارت ها و تجربیات حاصل در مسیر شغلی که سازمان با آموزش های حین کار می تواند این بخش را پوشش دهد. طبیعی است اگر این تجربیات و مهارت ها در محیط سازمانی به روز نباشد و به شکل سنتی و از نظر علمی در سطح پایین باشند نیروهای انسانی مستعد می بایست سطح دانش خود را پایین بیاورد تا با دانش سازمان همخوانی شوند که پیامدهای نامناسبی را می تواند به همراه داشته باشد.
- ✓ ویژگی های رفتاری متأثر از محیط خانوادگی ، محیط جامعه ، محیط دانشگاه و محیط کار. برای مثال اگر شخصی در محیط کاری قرار گیرد که کار نکردن، انتقاد نمودن ، ایده ندادن و مشارکت نمودن در فرآیندها در فرهنگ سازمان ارزش و عرف شده باشد در مدل ذهنی کارکنان موثر خواهد بود.
- ✓ سنت ها ، ارزش ها ، باورها و غیره که روی شخصیت فرد تأثیر می گذارند. مواردی چون شرایط اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و... در جامعه . با توجه به چهار رکن فوق با تقویت متولیان در هر مورد و انجام آسیب شناسی مناسب می توان راهکارهای عملیاتی مناسبی جهت شکل گیری یک مدل ذهنی مناسب در منابع انسانی سازمان ارائه نمود.

۵- تحقیقات انجام شده در سازمان دولتی مورد تحقیق

۵-۱- الگوی ذهنی مدیران

جهت ذهن کاوی مدیران ارشد شرکت اصلی و شرکت های فرعی مورد تحقیق می بایست عملکرد شرکت های زیر مجموعه در مسیر ایجاد تغییر و تحول در شرکت خود در راستای بهره وری که نتیجه پیاده سازی الگوی ذهنی ایشان بود تجزیه و تحلیل می گردید . نتیجه این تحقیق نشان داد که به دلیل برداشت های متفاوت از مفهوم بهره وری هر شرکت بر مبنای الگوی ذهنی مدیر خود مسیر متفاوتی را جهت رسیدن به بهره وری طی نمودند این مسیرها عبارت بودند از: ۱- جایزه ملی کیفیت ایران ۲- جایزه ملی تعالی سازمانی ۳- مجموعه استانداردهای مدیریتی ۴- جایزه بهره وری (۱۴۰۴) ۵- جایزه ملی بهره وری ۶- جایزه تعالی منابع انسانی ۷- جایزه ملی سیستم پیشنهادها شکل ۲ توزیع فراوانی جوایزی که شرکت های زیر مجموعه شرکت مورد تحقیق در راستای رسیدن به بهره وری شرکت نمودند را نشان می دهد.



شکل ۲: فراوانی جوایزی که شرکت های زیر مجموعه جهت رسیدن به بهره وری شرکت نمودند.

پس از تجزیه و تحلیل موارد فوق برداشت های متفاوت از مفهوم بهره وری که الگوی ذهنی مدیران را شکل داده بود و منجر به عملکردهای متفاوت می گردید به شرح زیر فهرست گردیدند:



- ✓ بهره وری تنها در فعالیت های تولیدی مصداق دارد
- ✓ سودآوری = بهره وری
- ✓ ارائه محصول بیشتر با کیفیت بالا در کوتاه ترین زمان ممکن = بهره وری
- ✓ کاهش هزینه های کل سازمان = بهره وری
- ✓ کارآیی نیروی کار = بهره وری
- ✓ مدیریت عملکرد = بهره وری
- ✓ مدیریت فرآیندهای کاری = بهره وری

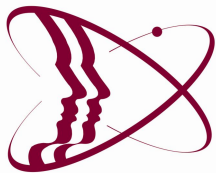
۵-۲- وضعیت موجود و آسیب شناسی ساختار سازمانی شرکت مورد بررسی

به منظور انجام وضعیت موجود و آسیب شناسی سازمانی، پرسشنامه جامع آسیب شناسی سازمانی با در نظر گرفتن مشخصات کلی شرکت و بهره گیری از چندین پرسشنامه معتبر طراحی گردید. این پرسشنامه شامل ۶۹ پرسش چند گزینه ای است که برای اظهار نظر مدیران ارشد و میانی شرکت تنظیم شد. پرسشنامه برای ۲۸۲ نفر از مدیران سازمان مورد نظر ارسال شد و در مجموع ۱۶۷ نفر پرسشنامه ها را تکمیل کردند. پس از راستی آزمایی، تعداد ۱۳۲ پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. سپس جواب های دورافتاده در هر بخش از پرسش ها از تحلیل کنار گذاشته شد و سایر رویه های اعتبارسنجی صورت گرفت.

این آسیب شناسی، مهم ترین ابعاد سازمانی را مورد توجه قرار داده است و نتایج تفصیلی در گزارش مربوط تشریح شده است، اما اهم نتایج حاصل از تحلیل و تفسیر اظهار نظرات مدیران در ابعاد آسیب شناسی سازمانی به شرح زیر است:

۵-۲-۱- مشخصات ساختار سازمانی

- ✓ شرکت فوق العاده بزرگ و پیچیده است و مجموعه شرکت های زیرمجموعه آن متاثر از سنت رایج در سازمان های دولتی ایران، دارای یک ساختار کاملاً رسمی است که در آن امور مختلف باید دقیقاً مطابق دستورالعمل های از پیش تعیین شده انجام شود. هرچند موارد زیادی در بررسی فرایندهای سازمانی دیده شده که در آن رویه ها، تعریف نشده است. بنابراین در این موارد برای نحوه عمل و اجرا در بین کارکنان سردرگمی وجود دارد.
- ✓ در سطح کلان در مجموعه این شرکت، کارها با دو معیار کارهای تخصصی و وظیفه گرا و مناطق جغرافیایی شکسته شده است. این مسئله موجب شده است که به یک سازمان هیبرید وظیفه گرا و منطقه گرا تبدیل شود. در کنار این مسئله، تمرکز تصمیم گیری ها در ستاد شرکت مادر، کم رنگ شدن ارتباطات مؤثر و کندی ارتباطات، باعث ناکارآمدی در تصمیم گیری های عملیاتی شده است.
- ✓ سازماندهی در سطح شرکت های تابعه، کاملاً وظیفه گراست. ارتباطات در مجموعه شرکت به شکل انطباق وظیفه ها سازماندهی شده است که نمی تواند به طور کامل، ارتباطات مؤثری در کل سازمان ایجاد نماید و همواره نیازمند هماهنگی و کنترل از بالاست.
- ✓ شرکت های زیرمجموعه و واحدهای ستادی بوسیله فرآیندهای منسجم و یکپارچه، با هم ارتباط داده نشده اند، بلکه هر کدام صرفاً "مجموعه ای از وظایف خود را انجام می دهند.
- ✓ سلسله مراتب اختیارات در شرکت کاملاً" به طور عمودی و در بالا متمرکز است. اختیارات و مسئولیت ها در سطح شرکت های تابعه متوازن نیست. شرکت های مختلف سطح مختلفی از اختیارات و مسئولیت ها را در قیاس با حجم عملیات خود دارند که در برخی موارد نامتناسب است.
- ✓ تصمیم گیری ها و تخصیص بودجه حتی الامکان در شرکت مادر متمرکز شده است. این مسئله عملیات را در شرکت های تابعه دچار تأخیر می کند و علاوه بر آن، باعث کاهش انگیزه ها می شود.



۵-۲-۲- نتایج کلی آسیب شناسی سازمانی در معیارهای اصلی

- ✓ ارزش ها و هدف ها: بدنه سازمان با وجود اهداف کلی موافق است اما اذعان دارد که سازمان در سطوح اجرایی فاقد اهداف عملیاتی، اهرم های کسب و کار، عوامل کلیدی موفقیت و مسئولیت های شفاف و روشن است.
- ✓ رهبری: می توان قضاوت نمود بدنه سازمان، هم ستاد و هم تابعه، در مجموع رهبری شرکت را اثر بخش نمی دانند.
- ✓ تصمیم گیری: نیاز به تدوین فرآیندهای تصمیم گیری، مشخص کردن اختیارات و مسئولیت ها و بهبود ساختار سازمانی خصوصاً در فرآیندهای هماهنگی عملیات شرکت های تابعه احساس می شود.
- ✓ فرایندهای مدیریتی: بدنه شرکت با توجه به اظهارات مدیران ستاد، وجود فرآیندهای اثربخش و حمایت کننده عملیات اجرایی و تخصیص منابع را به طور ضعیفی پذیرفته اما نمود عینی آن به شکل بودجه ریزی و تامین به هنگام منابع برای شرکتهای تابعه است را رد نموده است.
- ✓ نیروی انسانی: منابع انسانی با پتانسیل خوبی دارد اما فرآیند مدیریت منابع انسانی شرکت به گونه ای نیست که بتواند این پتانسیل را شناسایی و بالفعل نماید.
- ✓ معیارها و پاداش های عملکرد: بدنه شرکت عنوان می دارد که این شرکت یک سازمان تجاری شایسته سالار و با اهداف، معیارها و نظام ارزیابی و پاداش عملکرد تجاری نیست.
- ✓ عملیات خرید و تدارکات، تولید، انبار، توزیع و انتقال: عملیات شرکت پاسخگوی نیازهای فوری بوده و فرآیندها، کارکنان و مهارت های لازم برای آن در این سطح را دارد. اما عملیات در سطح کنونی آن باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نخواهد شد.
- ✓ پشتیبانی اداری، امور عمومی، ستاد: مدیران ستاد و شرکتهای تابعه عنوان می دارند که پشتیبانی شرکت به طور اثر بخش، مقرون به صرفه و کارا عمل نمی کند.
- ✓ فرهنگ عملکردی: پاسخ بدنه شرکت در وجود فرهنگ عملکرد بالا در تضاد با پاسخ بدنه شرکت به معیارهای عینی اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد است.
- ✓ ظرفیت تغییر: تغییر در شرکت فرآیند نسبتاً دشواری خواهد بود و ایجاد تغییر و تحول در شرکت نیازمند تمهیدات جدی تری است.
- ✓ فناوری اطلاعات: در شرکت استفاده موثری از فناوری اطلاعات نمی شود.

۵-۲-۳- اقدامات اساسی جهت بهبود ساختار سازمانی در راستای چابک سازی

- ✓ بازنگری در ساختار و فرایندهای کلان شرکت مادر با الگوی سازماندهی مدیریتی برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ تدوین الگوی سازماندهی و سبک مدیریتی جدید مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ تدوین فرایندهای کلان شرکت مادر مبتنی بر الگوی مدیریت استراتژیک
- ✓ تدوین ساختار جدید شرکت مادر به صورت شرکت مجتمع تک صنعتی
- ✓ تدوین شرح وظایف اصلی واحدهای سازمانی شرکت مادر



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- ✓ بازنگری در ساختار و فرایندهای شرکت های زیرمجموعه بر مبنای شرکت های مستقل تجاری
- ✓ دستیابی به الگوی سازمانی یک شرکت تجاری با معیار حداکثر استقلال ممکن
- ✓ تدوین فرایندهای کلان شرکت های زیرمجموعه
- ✓ تدوین ساختار جدید سازمانی شرکت های زیرمجموعه
- ✓ تدوین شرح وظایف اصلی واحدهای سازمانی شرکت های زیرمجموعه
- ✓ طراحی و استقرار نظام مدیریتی برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ تدوین یک نظام یکپارچه از رویه های تدوین اهداف کلان استراتژیک و معیارهای عملیاتی و کنترل آنها
- ✓ تدوین یک نظام یکپارچه کننده تصمیم گیری های استراتژیک در کل سازمان مورد نظر
- ✓ طراحی نظام حاکمیت شرکتی در شرکت های زیرمجموعه و ارتباط با شرکت مادر
- ✓ تدوین چارچوب مفهومی مشترکی از اداره تجاری شرکت ها و اصول حاکمیت شرکتی
- ✓ تدوین نظام مسئولیت پذیری و اختیارات مدیران سطوح مختلف شرکت های زیرمجموعه
- ✓ تدوین مکانیزم های موثر اداره شرکت های زیرمجموعه و نظام های کنترل درونی و بیرونی در سطوح مختلف مدیریت شرکت ها
- ✓ بازنگری در ترکیب هیأت مدیره شرکت و تنظیم مجدد مناسبات بر مبنای اصول حاکمیت شرکتی و ساختار مطلوب شرکت
- ✓ تفکیک مالکیت دولتی و مدیریت تجاری در سازمان مورد نظر
- ✓ تدوین نظام مسئولیت پذیری و اختیارات مدیران سطوح عالی سازمان مورد نظر
- ✓ تدوین مکانیزم های موثر اداره شرکت و نظام های کنترل درونی و بیرونی در سطح مدیریت عالی شرکت
- ✓ بهنگام سازی سبک مدیریتی و الگوی سازماندهی شرکت مادر به کنترل استراتژیک شرکت های تابعه
- ✓ تحول سازمان شرکت و سبک مدیریت آن به کنترل استراتژیک
- ✓ تدوین فرایندهای جدید متناسب با سبک مدیریتی جدید
- ✓ بهنگام سازی سبک مدیریتی و الگوی سازماندهی شرکت هولدینگ به کنترل مالی شرکت های تابعه
- ✓ تحول سازمان شرکت و سبک مدیریت آن به کنترل مالی
- ✓ تدوین فرایندهای جدید متناسب با سبک مدیریتی جدید



۶- نتیجه گیری

با توجه به تحقیق انجام شده می توان نتیجه گرفت در راستای چابک سازی ساختار سازمانی سازمان های دولتی که در نهایت منجر به ایجاد فضای مدیریت مشارکتی خواهد شد می بایست در دو بعد سرمایه های انسانی و سرمایه های ساختار اقدامات بنیادی انجام داد که در بعد سرمایه های انسانی دو مورد اساسی تغییر الگوی ذهنی مدیران و کارکنان در راستای ایجاد فضای مدیریت مشارکتی و استفاده از ماتریس معماری و توسعه سرمایه انسانی (Lepak & Snell) در تعیین جایگاه منابع انسانی با توجه به ارزش راهبردی و منحصر به فرد در سازمان ها استفاده نمود و همچنین در بعد سرمایه های سازمانی اقدامات زیر را در دستور کار قرار داد:

- ✓ معماری و نوسازی ساختار سازمانی وظیفه گرا منطبق بر ساختارهای ماتریسی و مأموریت سازمان
- ✓ مهندسی مجدد فرآیندهای کاری سازمان های دولتی منطبق با سازمان های چابک در سطح بین المللی
- ✓ ساماندهی و یکپارچه سازی نظام ها و سیستم های مدیریتی بین المللی و جاری سازی آنها در سطح سازمان
- ✓ نظام مند نمودن سیستم های کاری سازمان ها بصورت مدیریت جامع

۷- مراجع

- [۱] مباحث مطرح شده در جلسه هم اندیشی مدیریت ساختارهای سازمانی، دکتر میر حسین زواره ای، مرکز آموزش مدیریت توسعه منابع انسانی ریاست جمهوری، ۱۳۹۲/۱۲/۱۲
- [۲] طراحی ساختار سازمانی، دکتر سید محمد اعرابی انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ۱۳۷۹
- [۳] سامانه الکترونیکی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری
- [۴] نقشه راه اصلاح نظام اداری ابلاغیه رئیس جمهور محترم مصوبه ۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۲
- [۵] مستندات پژوهش انجام شده موجود در سازمان مورد نظر
- [۶] Lepak, D. P. and Snell, S. A. (۱۹۹۹). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, ۲۴, ۳۱-۴۸.
- [۷] Snell, S. A., Lepak, D. P. and Youndt, M. A. (۱۹۹۹). Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resource management, in Ferris, G. R. (ED). *Research in Personnel and Human Resources Management*, ۴, ۱۷۵-۹۳