



سازماندهی و نیازهای سیستمی

تهیه کننده: ج - ناظمی

این گفتار با تعاریف مبتنی بر عمر سازمان ها و با تشریح رفتارهای طبیعی و غیر طبیعی در هر مقطع از عمر، جمع بندی کلی از نیازها و سیاست های مدیریت را بیان کرده و روش اجرایی و مدیریتی قابل قبول را تصویر می کند. بنابراین مدیران

مشخص، به صورت یک الگو برای تعیین سازمان و سیستم مناسب در این شرکت ها، مستلزم بررسی خاص هر سازمان است لذا ارایه چهارچوبی جهت کنترل عملکرد و شناخت نیاز یا تعریف مسأله، در هر زمان ضرورت دارد.

معمولاً مشکلات مربوط به سازماندهی و سیستم، در شرکت های سازنده و تأمین کننده خودرو، بخشی از ذهنیت مدیران این واحد ها را جهت ارتقای کمی و کیفی محصولات به خود اختصاص می دهد. از آن جا که تعریف و ارایه رهنمود و راهکارهای دقیق و



می‌توانند با تعیین سازمان خود در منحنی عمر، وضعیت کنونی سازمان را محک زده و اصلاحات لازم جهت تحقق رفتارهای وضعیت طبیعی را در سازمان برنامه ریزی نمایند.

سازماندهی بر اساس عمر:

سازماندهی به عنوان روشی منطقی جهت تسهیل در فعالیت های عملیاتی و انجام بهینه و قابل کنترل، یکی از ابزارهای مدیریت علمی است.

سازمان های صنعتی در قرن حاضر با بهره گیری از دیدگاه های تقسیم کار و تخصصی شدن مشاغل، همواره سوالات زیر را برای مدیران مطرح می‌کنند:

- آیا سازماندهی و تشکیلات موجود مناسب طراحی شده است؟
- آیا مکانیزم های کنترلی در رویه های موجود قابل قبول است؟
- تا چه حد اختیارات و روش مدیریت صحیحی دنبال می‌شود؟
- تا چه حد رفتارهای سازمانی و کارکنان منطقی است؟

روش برخورد با سازماندهی:

ایجاد تشکیلات و سازمان در واحدهای صنعتی معمولاً به صورت مستقل از عمر سازمان تصور می‌شود و لذا برخورد طراحان و مدیران با مسأله سازماندهی به صورت ایستا است. این نحوه برخورد از آنجا که با واقعیت سازمانها تطابق ندارد منجر به تغییر سازماندهی در مقاطع مختلف می‌شود. در برخوردی که در این گفتار به آن پرداخته می‌شود، هدف، ارایه تعریفی

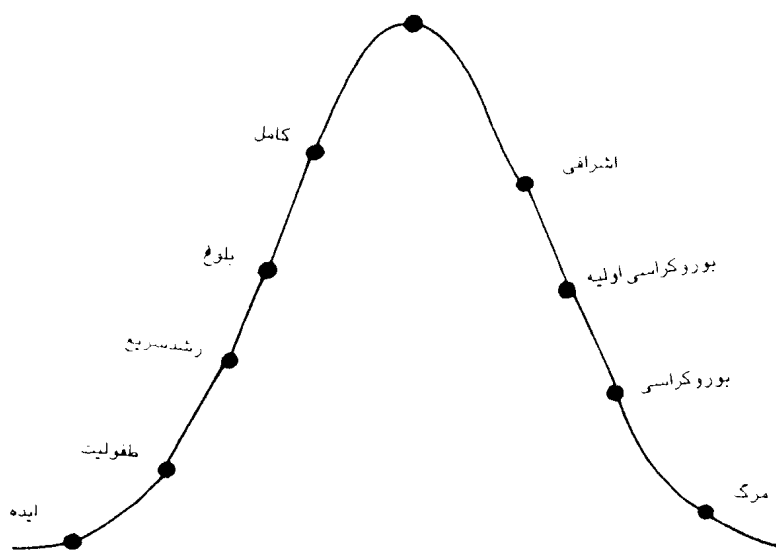
پویا از سازمان، رفتارهای سازمانی و مکانیزم های طبیعی است که با شناخت صحیح آن، اقدامات مدیران با دورنگری قابل قبولی انجام شود.

مفهوم عمر در سازمان:

انسان طی مراحل مختلف عمر خود رفتار و هنجارهای مشخصی را بروز می‌دهد و در هر محدوده سنی، مشخصه رفتارهای هر فرد عمدتاً قابل پیش بینی و برنامه ریزی است. این ویژگی سبب شده است که افراد را در سنین مختلف از عمر طبقه بندی کرده و در هر محدوده رفتارهای خاصی در فرد طبیعی تعریف شود. لذا مطابق این تعریف، عدم تطابق با هنجارهای هر محدوده سنی مشکل تلقی می‌شود.

با این روش سازمانها را نیز می‌توان بر اساس منحنی عمر طبقه بندی نموده و رفتارهای هنجار را در هر مرحله شناسایی کرد. منحنی عمر معمول سازمانها به شکل زیر است:

ایستا و پایدار



سازمان در مرحله ایده:

این مرحله آنگاه آغاز می‌شود که مؤسس یا مؤسسان به توجیه خود

پیردازند. اگر گامهای این توجیه را با ازدواج مطابقت دهیم، می‌توان روند آن را به صورت جدول شماره ۱ نشان داد. در این مرحله، وجود یک ایده خوب، بازار خوب، پشتیبانی خوب و... کافی نیست. بلکه علاقه شرط اساسی آن است.

ویژگی های رفتار مؤسس:

طبیعت دیدگاه مؤسس به سازمان باید خالی از سودآوری محض باشد زیرا در غیر این صورت، با اولین مشکل، سازمان دچار رکود می‌شود. از ویژگیهای دیگر مؤسس آن است که وی فردی غیر معقول است که به عقاید خود شدیداً معتقد است ولی در عین حال، به سخن دیگران نیز گوش می‌دهد.

ویژگی های رفتاری سازمان و سیستم:

در این مرحله آنچه معمولاً طبیعی است در مراحل دیگر غیر طبیعی جلوه

می‌کند. به عنوان نمونه در این مرحله متعصب بودن ضروری است در صورتیکه این ویژگی در مراحل بعدی

مشکل آفرین خواهد شد.

در این مقطع بایستی توجه داشت که بررسی های اقتصادی و فنی سبب ایجاد سازمان نمی شود ولی عدم وجود آنها موجب مرگ سازمان خواهد شد.

دلایل شکست:

اگر مؤسس نتواند توفیقی در گام نخست، (علاقه به مجموعه و توجه آن)

گام	گام اول	گام دوم	گام نهایی
نوع سازمان ازدواج	ایجاد توجه و علاقه	پذیرفتن ریسک	فروش ایده
	علاقه مند شدن	تصمیم قاطع	ایجاد خانواده

به دست آورد سازمان از بین می رود. این حالت را ایده نافرجام می خوانند.

سازمان در مرحله طفولیت:

هرگاه سازمان با ریسک روبه رو شود مرحله عمر سازمان تغییر می کند. در این مقطع مسئولیت پرداخت و هزینه کردن به وجود می آید و لذا ارایه ایده های دیگر مورد نیاز نیست بلکه نیاز به فروش در سازمان اولویت خواهد داشت. از ویژگی های عمومی این مقطع آن است که آنچه یک فرد فکر می کند مهم تلقی نمی شود بلکه آنچه انجام می دهد حایز اهمیت است.

ویژگی های رفتاری مؤسس:

۲- مؤسس، سازمان را به صورت خانواده اداره می کند و معمولاً در چنین سازمانی افراد به اسم کوچک خوانده می شوند و کلیه افراد اعم از مؤسس، مدیر عامل و دیگران در حال فروش و کسب در آمد هستند.

ویژگی های رفتاری سازمان و سیستم:

سازمان در چیدمان حالتی سیستم و سیاست های کمی دارد و از آن جمله در آن سیستم استخدام و ارزیابی وجود ندارد چرا که روش اداره به صورت رابطه ای است. مسائل سازمان در این مرحله را می توان به صورت زیر برشمرد:

گام دوم	گام نهایی
پذیرفتن ریسک	فروش ایده
تصمیم قاطع	ایجاد خانواده

سازمان عمل زده است و برحسب موقعیت عمل می کند.

سیستم ها، روش ها و سیاست های

اندکی وجود دارد

برای مسایل کوچک، در سازمان بحران ایجاد می شود.

اختیارات در سازمان اندک است.

ایده مؤسس به طور مداوم امتحان می شود.

مدیریت از نوع مدیریت بحران است.

حسابداری به منظور حل مسایل مالیاتی انجام می شود و جریان نقدی و سرمایه گذاری از اهمیتی ویژه برخوردار است.

دلایل شکست:

اگر مؤسس نتواند در این مرحله، بازار فروش خود را ایجاد نماید جریان نقدی منفی در سازمان، ایجاد مشکل مالی می نماید. این فشار اقتصادی تا زمانی بر روی سازمان اثر منفی نمی گذارد که مؤسس کماکان بتواند آن را به

اعضای سازمان منتقل کند در صورتی که مؤسس دچار بحران مالی شود، کارکنان خود را از دست بدهد و روند حرکتی را مایوسانه برآورد نماید، سازمان متوقف می شود. این شکست را " مرگ در طفولیت " می خوانند.

سازمان در دوران رشد سریع:

آنگاه که جریان نقدی منفی تمام شود و تمایل حرکت سازمان از محصول به سازمان تغییر جهت دهد این دوران آغاز می شود. در این حالت سازمان فکر می کند که فروش بیشتر به معنای سود بیشتر است لذا به منظور فروش بیشتر به مجاری توزیع، تخفیف داده و به فروشندگان حق فروش و به مجریان پاداش می دهد. به دلیل رشد غیر منتظره این سازمان، معمولاً بخش حسابداری جوابگو نیست و در نتیجه معمولاً بهای تمام شده محصولات خود را نمی دانند و ممکن است در آمد خالص فروش محصول، کمتر از جمع هزینه های محصول فروش رفته باشد. به همین دلیل، هر چه فروش، بیشتر انجام شود منابع بیشتری از دست می رود.

ویژگی های رفتاری مؤسس:

از آنجا که سازمان رشد یافته است مؤسس نمی تواند مانند سابق، تنها فرد مطرح در سازمان باشد و روش و فلسفه خود را به تمام کارکنان تسری دهد. لذا سعی می کند که تفویض اختیار نماید و این شیوه معمولاً اثر مناسبی ندارد. در این مقطع با از دست دادن در آمد یا افزایش هزینه، معمولاً عکس العمل مؤسس ابراز شکایت از عدم وجود کنترل است و معمولاً ابراز می شود که:



«ما باید سازمان یابیم و ما به کنترل بیشتری احتیاج داریم».

به دلیل فقدان سیستم ها و قواعد، مؤسس تفویض اختیار را بدون سیستم کنترل انجام داده و به تمرکز خاتمه می دهد و از آنجا که افراد سعی می کنند مانند مؤسس فکر کنند و در این کار با شکست روبه رو می شوند، مؤسس احساس عدم کنترل می کند چرا که یک مجموعه کاملاً متمرکز رابه حالت عدم تمرکز انتقال داده است و از این رو مجدداً آن را متمرکز می کند.

ویژگی های رفتاری سازمان و سیستم:

سازمان در این مقطع از عمر خود سیاست خاصی ندارد و لذا افراد در زمان های مختلف با توافق های گوناگون وارد می شوند. ویژگی ها و مسایل این مرحله به شرح زیر قابل شناسایی است:

- سازمان موقوعیت طلب (OPPORTUNITY DRIVEN) است و نه موقعیت ساز (OPPORTUNITY DRIVING)

- بر خلاف طفولیت که بحران، مدیریت می آفریند در این مرحله، مدیریت، بحران می آفریند.

- مدیران از هر شاخه به شاخه دیگر حرکت می کنند.

- شرکت، حول افراد، سازمان یافته است.

- نمودار سازمانی وجود دارد ولی در حد یک تکه کاغذ است.

- اگر سؤال شود که به چه کسی گزارش می دهید؟ پاسخ مشخصی نخواهید شنید.

روند انتقال و اقدامات سازمانی:

در این مقطع یک فرآیند سعی و خطا وجود دارد که در آن هرگاه سازمان مرتکب خطاهای عمدی شود و بازار، مجری، پول و... را از دست دهد وارد مرحله بعدی عمر خود می شود. از آنجا که به هنگام وقوع یک خطا، سازمان روی آن جهت دار می شود لذا هر چه سازمان بزرگتر باشد و موفقیت بزرگتری کسب کرده باشد، بحران بزرگتری نیز در پیش رو دارد. به همین دلیل سازمان درک می کند که به یک مجموعه رویه ها و سیاست ها در زمینه چگونگی و چرایی انجام کار نیاز دارد. سازمان بایستی در این مرحله سیاست هایی را بسط دهد که «چه کارهایی را نباید انجام دهد و نه اینکه چه کارهایی را بایستی انجام دهد».

دلایل شکست:

اگر تأکید بر روی زیر سیستم های اداری انجام نشود، سازمان به مؤسس و مدیریت کاملاً وابسته می ماند. این وابستگی حرکتی سازمان به حرکتها و تصمیمات فردی مدیریت سبب می شود که سازمان انعطاف لازم در پاسخ به محرک های اقتصادی بازار را نداشته و با بحران های مالی روبه رو شود. آرایه روش مدیریتی متکی به مؤسس سبب می شود که ساختار مدیریتی و سرپرستی در سازمان رشد نیابد و به علاوه سیاست گذاری متکی به بازخور در سازمان شکل نگیرد. بنابراین عدم تأکید بر سیاستها و سیستم های اداری ممکن است سبب زیان اقتصادی و بحران مالی و از دست دادن کادر سرپرستی و مدیریتی شود. این حالت را که در آن شرکت به دلیل عدم ایجاد نظام

به یک مرگ نا بھنگام دچار می شود، "تله مؤسس" می نامند.

■ سازماندهی به عنوان روشی منطقی جهت تسهیل در فعالیت های عملیاتی و انجام بهینه و قابل کنترل، یکی از ابزارهای مدیریت علمی است.

■ این فشار اقتصادی تا زمانی بر روی سازمان اثر منفی نمی گذارد که مؤسس کماکان بتواند آن را به اعضای سازمان منتقل کند.

سازمان در مرحله بلوغ:

با شروع یک بحران، مدیریت بیدار می شود و این شروع بلوغ در سازمان است و مهمترین ویژگی این دوران، عدم شمولیت در روش برخورد است. روند انتقال از مرحله رشد به سختی اتفاق می افتد چرا که موارد زیر باید به وقوع بپیوندد:

- انتقال اختیار یا تفویض اختیار.

- تغییر رهبری.

- جا به جایی اهداف.

ویژگی های رفتاری مؤسس:

معمولاً به ندرت این اتفاق می افتد که یک مؤسس بگوید: "من نیز مانند دیگران در چارچوب مقررات و سیاستها عمل خواهم کرد". در هر حال، اگر مؤسس رفتار گذشته را ادامه دهد و یا آنکه در مورد هدایت سازمان به نیروهای متخصص و کارآمد تکیه نکند در آن صورت روند غیر طبیعی در سازمان به وجود می آید که آن را "تله خانوادگی" می نامند. دلیل این نامگذاری این است که معمولاً رهبر در این مقطع به افراد فامیل

یا وابسته خود جهت تصحیح روند، اتکا می‌نماید و از آنجا که لزوماً این افراد ویژگی‌های لازم جهت دریافت مسئولیت‌ها را ندارند لذا سازمان را به شکست سوق می‌دهند.

ویژگی‌های رفتاری سازمان و سیستم:

در این مرحله، رهبری تغییر می‌یابد چراکه سازمان باید موقعیت ساز باشد لذا به یک مجموعه سیستم‌ها، رویه‌ها، مسئولیت‌ها و سیاست‌ها احتیاج خواهد داشت. مدیر جدید در این سازمان خود را در وضعیتی می‌یابد که برنامه در آن وجود ندارد و همواره به این فکر می‌کند که چرا این کار را پذیرفته است. مسایل زیر در این مقطع از عمر سازمان مشاهده می‌شود:

- سیاست‌ها در این دوره بیشتر محدود کننده است.
- تغییر در اهداف در این مرحله صورت می‌گیرد.
- در این مقطع "بیشتر" به معنای "بهرتر" نیست بلکه "بهرتر" همواره "بیشتر" است.
- کار سخت به کار دقیق تبدیل می‌شود.

دلایل شکست:

سازمان در دوران بلوغ به دلیل آنکه بحران‌های اقتصادی را پشت سر گذاشته است عمدتاً به دلیل نقص در حرکت‌های سازمانی دچار بحران یا برگشت به عقب می‌شود. مقایسه رفتارهای طبیعی و غیر طبیعی مطابق جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که در صورت بروز رفتارهای غیر طبیعی سازمان دچار مشکل می‌شود که آن را به دو حالت می‌کشاند:

جدول حالت‌های طبیعی و غیر طبیعی دوران بلوغ

تضاد بین اعضا و تصمیم گیرندگان در مورد نحوه اداره و رهبری از دست دادن موقتی دید مؤسسه، وضعیت سازمان را قبول می‌کند. سیستم تشویق سبب رفتار غلط می‌شود. تفویض اختیار به صورت یو-یو است.	برگشت به حالت رشد یا تله خانوادگی. اداره کننده رفته و امور اداری جایگزین می‌شود. مؤسس از سازمان خارج می‌شود. افراد تشویق میشوند در حالیکه شرکت ضرر میدهد. فلج شدن سازمان در حالیکه قدرت داده و پس گرفته می‌شود. کاهش سریع عقیده و ایمان.
سیاست‌ها، تصحیح می‌شوند ولی انجام نمی‌شوند.	گرفته می‌شود.
هیأت مدیره، کنترل‌های جدیدی را اعمال می‌کند.	هیأت مدیره، مدیر اخراج می‌کند.

۱- برگشت به مرحله رشد و تله خانوادگی.

۲- بلوغ نابهنگام.

برگشت به مرحله رشد و تله خانوادگی در صورتی بروز می‌کند که مؤسس حرکت منظم را دنبال نکند و بلوغ نابهنگام یا بلوغ زودرس به مفهوم روندی است که به رغم ورود به مرحله بلوغ، به دلیل مسایل محیطی، شرایط و فرهنگ سازمانی پذیرش حرکت‌های منظم را نداشته باشد. در این حالت سازمان کارایی خود را از دست می‌دهد و کارکنان نسبت به روند حرکتی سازمان بی‌علاقه می‌شوند.

اداره موفق خود را به دست آورده است سیستم‌ها، رویه‌ها و سیاست‌هایی را برقرار کرده است که رشد سازمان را دچار توقف نمی‌کند. برخلاف سازمان‌های در مقطع رشد که این نکته را مطرح می‌کنند که "چرا موفقیت به دست آورده‌اند؟" در سازمان تکامل یافته مطرح می‌شود "چرا می‌توانند موفق شوند و آن را انجام می‌دهند؟"

در مجموع این سازمان دارای ویژگی‌های زیر است:

- ساختار سازمانی، مدون و در حال اجراست.
- سیستم‌های اجرایی تعریف شده است.
- دیدگاه مدیریت سازمان یافته است و در آن خلاقیت نقش ویژه‌ای را ایفا می‌کند.
- سمت‌گیری سازمان به کسب نتایج است لذا نیاز مشتریان ارضا می‌شود.
- سازمان فعالیت‌های خود را برنامه‌ریزی نموده و آن را دنبال می‌کند.
- سازمان به صورت پیش بینی شده از برنامه جلو می‌زند.
- سازمان توانایی رشد در فروش و سوددهی را دارد.
- بودجه و عملکرد تفاوت چندانی ندارند لذا امکان پیش بینی کنترل وجود دارد.

سازمان در مرحله تکامل یافته:

اگر سیستم اداری موفق شده و رهبری سازماندهی شود در آن صورت سازمان به مرحله دیگر عمر خود یعنی سازمان "تکامل یافته" وارد می‌شود.

ویژگی‌های رفتاری سازمان و سیستم:

سازمان تکامل یافته که توانایی