



## سفر به دنیای تغییر ساختار سازمانی

شادی سپهی<sup>۱</sup>

سرپرست دفتر بهبود سامانه‌های مدیریتی  
شرکت مهندسی مشاور طوس آب

### چکیده

سازمان‌های موفق و پایدار در طی چرخه عمر خود نه تنها واکنش‌های مناسبی به تغییرات محیطی نشان می‌دهند بلکه خالق تغییرات درونی متعددی نیز هستند که پویایی و بقای آنها را سبب می‌شود. شیوه مدیریت این تغییرات و نهادینه نمودن آنها تجربه‌های تلخ و شیرین ارزنده‌ای در بر دارند که مقاله حاضر به ارائه نمونه‌ای از یک تغییر بزرگ درون سازمانی در خصوص ساختار سازمانی شرکت پروژه محور طوس آب می‌پردازد.

مسلم است که پارادایم‌های امروز پاسخگوی تمامی نیازها و چالش‌های فردای سازمان نیستند و شرکت‌ها به طور مداوم نیاز به بهبود دارند، از طرفی راهبردها، سیاست‌ها و فرهنگ شرکت‌های متفاوت، متفاوتند؛ بنابراین ساختار ارائه شده به عنوان یک الگوی تجویزی یا ایده‌آل نمی‌باشد لیکن مسیر مدیریتی طی شده در این تغییر، نکته‌های الهام بخش و تجارب گوهر باری را ارائه می‌دهد که می‌تواند به عنوان چراغی برای ایده‌های نوین در دیگر سازمان‌ها محسوب شود.

---

<sup>1</sup> ssepahi@toos-ab.co

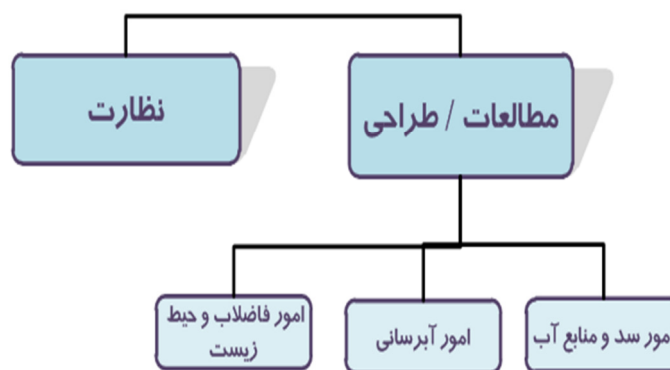


## (۱) مقدمه

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند، سازمان‌ها بر اساس شرایط محیطی، راهبردها و اهداف خود دارای ساختارهای مختلفی هستند و نوع این ساختارها بر نگرش، رفتار، بهره‌وری و عملکرد کارکنان اثر گذار است.

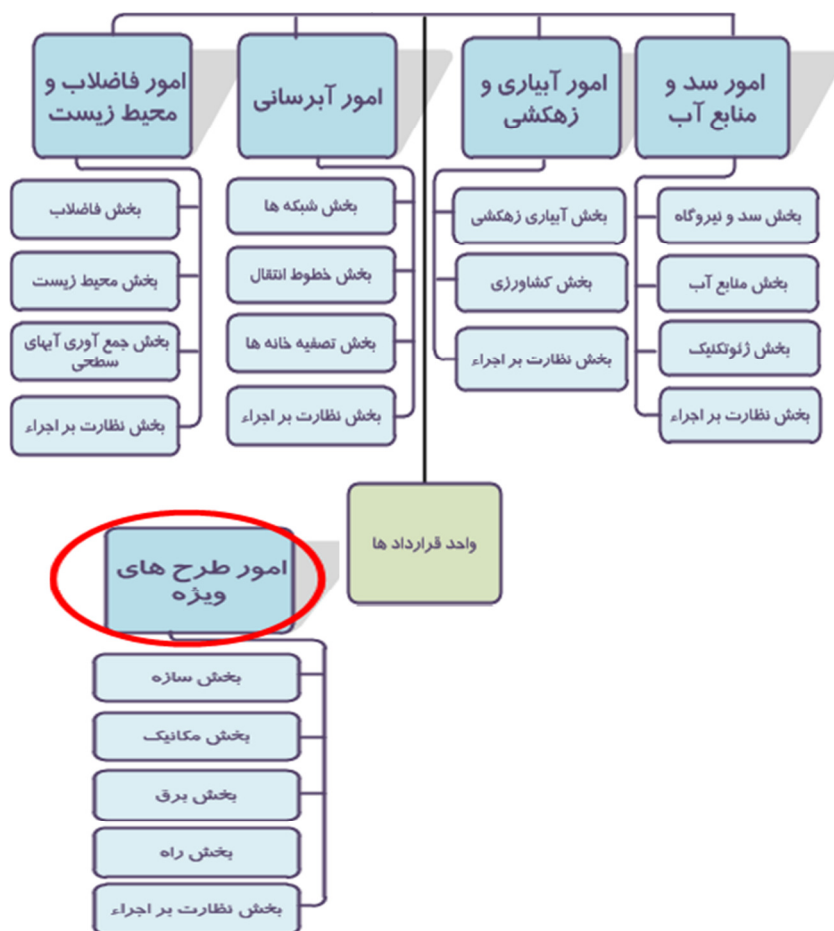
شرکت مهندسی مشاور طوس آب با هدف توسعه صنعت آب کشور در سال ۱۳۶۳ تاسیس گردید. ساختار سازمانی شرکت مهندسی

مشاور طوس آب تا سال ۱۳۶۷ شامل دو واحد مطالعات / طراحی و نظارت بوده است. (مطابق شکل ۱)



شکل ۱: ساختار سازمانی در مرحله اول

با افزایش حجم پروژه‌ها و انتظارات کارفرما از شرکت طوس آب، این ساختار دیگر پاسخگو نبوده است، چرا که بعضاً تعهداتی به کارفرما داده می‌شد بدون آنکه با واحد طراحی همانگی از قبل انجام شود. همچنین تجربیات دو واحد به درستی به یکدیگر منتقل نمی‌شد، در نتیجه در خصوص نیروی انسانی پرورش یافته در حوزه طراحی و نظارت بصورت توأمان کمبود وجود داشت. لذا در سال ۱۳۸۴ شرکت تصمیم گرفت که ساختار سازمانی خود را با ادغام دو بخش مطالعات و نظارت اما با دسته‌بندی بر مبنای نوع پروژه‌ها تغییر دهد. با توجه به قرارگیری پروژه‌ها در ۴ گروه، تصمیم گرفته شد تا امور سد و منابع آب، امور آبیاری و زهکشی، امور آبرسانی، امور فاضلاب و محیط زیست تشکیل شود. پس از مدتی با افزایش حجم پروژه‌ها و جهت ارتقا سطح انگیزش نیروهای انسانی مجرب و وفادار هر یک از این امور به بخش‌های جزئی‌تر مطابق شکل تفکیک گردید. (شکل شماره ۲)



شکل ۲ ساختار سازمانی در مرحله ۲

با انعقاد قراردادهایی به شکل مگا پروژه‌ها، شرکت تصمیم به ایجاد امور جدیدی برای اینگونه طرح‌ها گرفت که در واقع در زمان خود مرهمی برای ساختار موجود بود و به تدریج شرکت با لایه‌های مدیریتی متعدد مواجه گردید.

### ضرورت تغییر

در سال ۱۳۹۴ شرکت با توجه به راهبردهای خود و وضع موجودش ضرورت یک تغییر را احساس می نمود که این نیاز ناشی از موارد ذیل بود:

- (۱) پاسخ‌دهی موقت به تغییرات محیطی مانند افزایش پروژه های بزرگ
- (۲) مدیران پروژه نقش هماهنگ کننده را ایفا می کردند که نیاز بود تا سطح مدیریت پروژه ارتقا پیدا کند.
- (۳) تعاملات بین امورهای مختلف از این منظر به سختی صورت می گرفت که نیروهای انسانی با تخصص های مشترک به سهولت در پروژه‌های امورهای دیگر همکاری نمی نمودند.



- ۴) مدیران بخش ها، علاوه بر مدیریت بخش، به صورت همزمان مدیریت چند پروژه را نیز بر عهده داشتند، این امر باعث میشد وی به طور ناخواسته پروژههای خود را در اولویت قرار دهد و منابع انسانی را ابتدا به پروژههای خود اختصاص دهد.
- ۵) در هر امر طراحی و نظارت به نوعی نامحسوس تفکیک شده بودند که این امر باعث می گردید بسیاری از تجارب پروژهها در حین اجرا نشر داده نشود.

## ۲) انتخاب ساختار مناسب

در گام اول، مساله تغییر ساختار سازمانی در جلسه ای با حضور تمامی مدیران ارشد شرکت طرح موضوع گردید تا توافق همگانی بر روی مساله مذکور صورت گیرد. سپس بنابر نظر حاضرین کمیته ای با عنوان تغییر ساختار متشکل از مدیران و در موارد موردنیاز عضو مدعو، تشکیل گردید تا طی یک بازه ۳ ماهه نسبت به ارائه طرح پیشنهادی خود به منظور رفع مشکلات مطرح شده در قسمت قبل، اقدام نمایند. این امر موجب گردید تا تمامی مدیران از ارائه این طرح حمایت نمایند و در اجرای آن مشارکت داشته باشند.

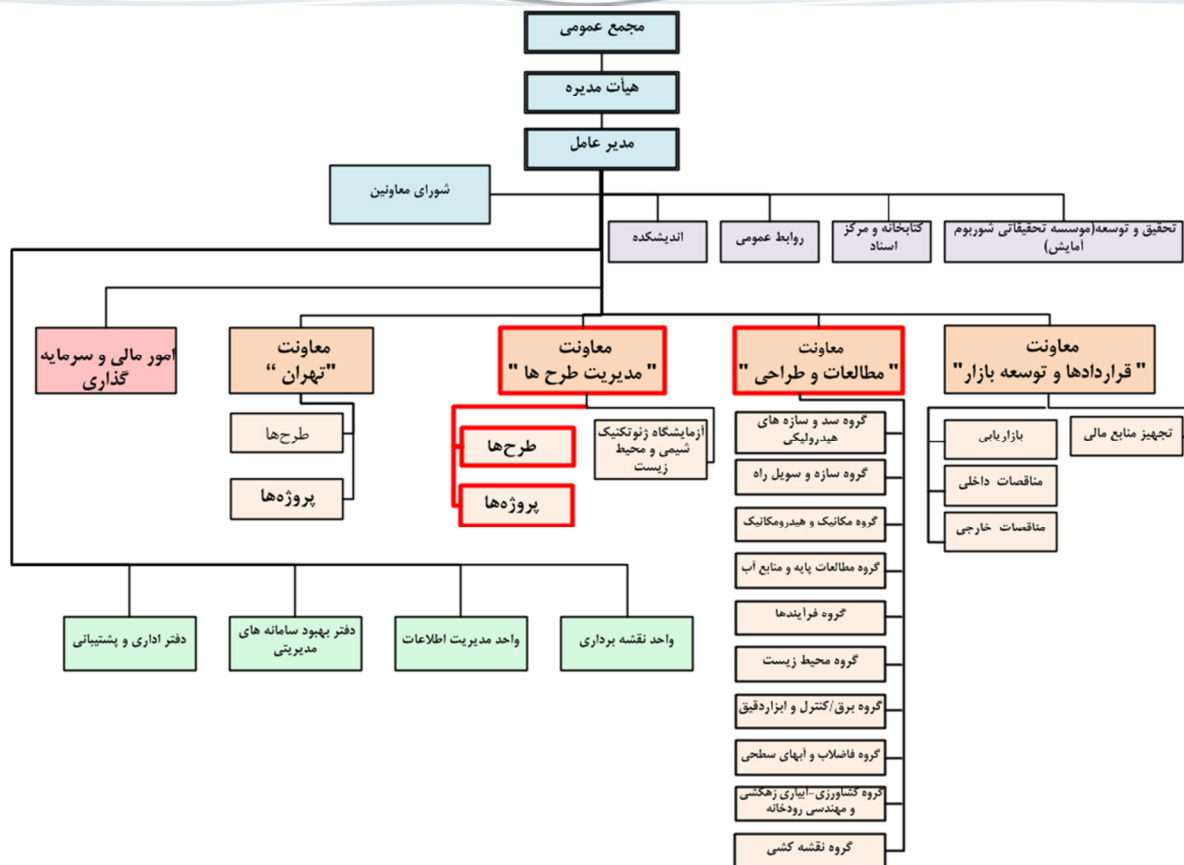
این کمیته در قدم اول کار خود را با گردآوری و مطالعه نمودارهای سازمانی شرکت های پروژه محور داخلی و خارجی آغاز نمود، همچنین مطالعات کتابخانه ای در خصوص انواع ساختارهای سازمانی به موازات انجام شد. در کنار تجارب جمع آوری شده و مطالعات صورت گرفته استراتژی های شرکت طوس آب مورد بازنگری قرار گرفت.

به منظور ارائه راهکارهای موردنیاز جلسات ذهن انگیزی متعددی با مشارکت کارکنان و مدیران از سطوح مختلف سازمان برگزار گردید در نهایت با مذاکرات و مشورت های صورت گرفته بر مبنای دو معیار ذیل:

الف- تطابق با راهبردهای مدون شرکت (در سطح سازمان)

ب- به حداقل رساندن ضعف های ۶ گانه ضرورت تغییر

راه حل پیشنهادی انتخاب گردید؛ بر مبنای این راهکار کلیه مدیران پروژه ها در معاونت مدیریت طرحها قرار می گرفتند تا در این معاونت مدیران پروژه قوی تربیت شوند، همچنین امکان انتقال تجارب بین مدیران پروژه فراهم گردد. معاونتی به نام معاونت مطالعات و طراحی تشکیل شد و تمامی تخصص های فنی شرکت در ۱۰ گروه تخصصی زیر مجموعه این معاونت قرار گرفتند و برای هر گروه سرگروهی انتخاب گردید تا عملیات تامین نیروهای پروژه ها متناسب با نیاز مدیران پروژه ها به درستی انجام شود و سطح کیفیت خروجی های شرکت ارتقا یابد و همچنین دانش سازمانی به نحوی درست مدیریت گردد و از همه مهم تر نو آوریهای شرکت گسترش یابند. از سوی دیگر واحد قراردادهای نیز به معاونت قراردادهای و توسعه بازار تغییر یافت تا مباحث بازاریابی منطبق با استراتژی های بازاریابی، فعالیت های توسعه ای نوینی را آغاز نماید. این ساختار در (شکل شماره ۳) مشخص شده است.



شکل ۳: ساختار سازمانی در مرحله ۳

### ۳) نقشه راه

پس از شناسایی مساله و ارائه راهکار پیشنهادی مورد قبول مرتبط، لازم است تا نقشه راهی به منظور پیاده سازی و اجرایی نمودن این راهکار تهیه شود. این نقشه راه در ۴ گام اصلی ذیل طراحی گردید:

- ۱) در گام اول لازم است تا با توجه به شرح شغل تعریف شده بر مبنای ساختار جدید و شایستگی‌ها، تجارب و تخصص موردنیاز از یک سو و شناخت ویژگی های مدیران و سرپرستان موجود از سوی دیگر، نسبت به انتخاب معاونت ها، سرگروه‌ها و مدیران پروژه ها و معاونت قراردادها اقدام شود.
- ۲) در گام دوم با توجه به تغییر ساختار و شرح شغل‌ها و وظایف لازم گردید تا کلیه فرآیندهای سازمان مورد بازنگری و ویرایش قرار گیرند تا با ساختار جدید منطبق شوند.
- ۳) در گام سوم نیاز به آگاه سازی کارشناسان و کارکنان هر بخش می باشد که به این منظور جلسات درون اموری با مدیریت مدیر امور و نیروهای انسانی مربوطه برگزار گردید تا دلایل و مزایای این تغییر برای نفرت سازمان شفاف گردد.



۴) در نهایت در گام چهارم با توجه به حجم بالای تغییرات و جابه‌جایی نفرات در ابتدا نقشه جانمایی تهیه گردید تا موقعیت مکانی دقیق نفرات و معاونت‌ها مشخص گردد، در نهایت طی زمان تعطیلی جابه‌جایی‌ها و تغییرات فیزیکی صورت گرفت.

#### ۴) چالش‌ها / راهکارها

هر تغییری در سازمان موجب ایجاد چالش‌هایی می‌شود که لازم است این چالش‌ها شناسایی شده و نسبت به ارائه راهکارهایی به منظور رفع آنها اقدام شود، زیرا در صورت عدم رفع این موارد در بلندمدت موجب ایجاد معضلات سازمانی شده و مسیر برای تغییرات بعدی دشوارتر خواهد شد.

طی اجرای تغییر ساختار سازمانی، طوس آب با چالش‌هایی روبرو گشت که در چهار حوزه کلی مطابق جدول شماره ۱ دسته‌بندی شده‌اند. مقاومت افراد در برابر تغییر امریست عادی اما نیاز به مدیریت و اطلاع‌رسانی مناسب دارد. لایه‌های مدیریتی متعدد ایجاد شده ناشی از تغییرات ساختارهای سابق شرکت، نگرانی از دست دادن اختیارات را برای برخی از مدیران دربردارد که می‌توان از آن بعنوان یک فرصت بهره‌برداری نمود و ضعف‌های دیگر سازمان را با وجود آنان تقویت نمود؛ در واقع بابت نیازهای سازمانی، افراد با صلاحیت‌های شغلی مناسب به کار گمارده شوند نه اینکه لباس به تن افراد دوخته شود.

وقتی یک تغییر بزرگ در سازمان بوجود می‌آید که کل شرکت را در بر می‌گیرد، نیاز به تمهیدات از قبل فکر شده‌ای دارد؛ چراکه کارها و پروژه‌ها و تعاملات با محیط بیرونی شرکت جریان دارد و متوقف نمی‌شود تا تغییرات تمام و کمال انجام شوند بنابراین اطلاع‌رسانی‌های مناسب به کارفرمایان و همچنین اجازه دادن به پایان یافتن برخی فعالیت‌های بحرانی و در مواردی رویهم‌افتادگی برخی کارها در اصطلاح overlap دادن به کارهای قدیم و جدید همگی از راهکارهای مناسب هستند.

خیلی اوقات تغییرات اعمال می‌شوند بدون اینکه روش‌های کاری ویرایش شوند؛ برای اینکه این موضوع مهم به فراموشی سپرده نشود مناسب است به یاد داشته باشیم که هر تغییر چه اثراتی بر روی هر یک از فرایندهای سازمانی دارد و چه بسا نیاز به طراحی فرایندهای جدید وجود داشته باشد.

هیچ تغییری با اجرای آن به پایان نمی‌رسد بلکه ریسک‌هایی در خواهد داشت که باید تحت بررسی و مراقبت قرار گیرند و در مواقع لزوم مورد اصلاح واقع شوند؛ به همین دلیل گروه پایش ساختار در طوس آب تشکیل شده است و مطابق چرخه PDCA به ممیزی، اصلاح و پیشنهادهای بهبود برای ساختار موجود به مدیریت شرکت می‌پردازد و این حصول اطمینان را برای مدیریت فراهم می‌آورد که تغییر نهادینه شده است.



جدول ۱: چالش‌ها/راهکارهای مربوطه

راهکارها	چالش‌ها	حوزه مربوطه
✓ آگاه سازی از مزایای تغییر	✓ مقاومت در برابر تغییر	تغییر پست های سازمانی
✓ پر رنگ نمودن جایگاه مدیریت پروژه حرفه ای ✓ تقویت نمودن دفتر تهران ✓ تقویت نمودن معاونت قراردادهای	✓ نگرانی از تنزل جایگاه، نقش ها و اختیارات	
✓ اطلاع رسانی مناسب	✓ کارفرمایان (مکاتبات...)	جریان پروژه ها و قراردادهای
✓ غربال پروژه ها بر اساس شرایط و تاریخ اتمام ✓ و ادامه سرپرستی پروژه ها به شکل موجود در برخی موارد	✓ پروژه های جاری	
✓ تشکیل کارگروه پایش ساختار	✓ مشکلات غیر قابل پیش بینی در ساختار جدید	ریسک ها و نقایص احتمالی
	✓ ریسک اجرای نامناسب در برخی مراحل	
✓ بازنگری، ویرایش و تدوین روش های اجرایی با تاکید بر (طرحریزی پروژه و تصدیق ستانده ها) ✓ شرح وظایف، اختیارات، مسیولیت ها و پاسخگویی	✓ روش های اجرایی ، بخشنامه ها...	تعاملات فرآیندها و اثرات تغییر بر سایر قسمت های سازمان
✓ هماهنگی های لازم با برنامه نویسان و ...	✓ سامانه های موجود (تایم شیت، اتوماسیون اداری...)	

## (۵) نتیجه گیری

بسیاری از انسان‌ها و سازمان‌ها می‌دانند که تغییر، پاسخی است برای حل یک مسأله، بهبود یک وضعیت و استفاده از یک فرصت، همچنین بسیاری از راهکارها و ایده‌های عالی در سازمان‌ها مطرح می‌شوند که اجرای آنان مستلزم یک تغییر است؛ اما چرا همه آنان به نتیجه نمی‌رسند و نیمه‌کاره رها می‌شوند؟ این مقاله به عنوان یک تجربه نشان داد که حضور مدیران نه فقط در تصمیم‌گیری و ابتدای اجرای تغییر بلکه تا نهادینه شدن آن، چقدر می‌تواند مهم و اثر بخش واقع شود.



## ۶) منابع

رقص تغییر، پیتر سنگه و همکاران، ترجمه اکبری و سلطانی با نظارت دکتر علینقی مشایخی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا انتشارات

آریانا قلم، چاپ پنجم