

مهندسی مجدد در سازمانهای ایران



روش کار در اکثر سازمانها و ادارات ایران به کلاف سردرگمی می ماند که شروع از یک سرخ لزوما به کار نمی انجامد و تاکید بر سرعت عمل و کیفیت بالا جز اتلاف انرژی و هزینه اضافی نمی گردد. در زمانی که بهره وری سازمانی و توجه به مشتری در اولویت سیاست کشور قرار ندارد، تلاش در داخل ساختار پوسیده سازمانها بهره ای در راندمان به وجود نخواهد آورد و مدیریت فرمایشی تغییرات سازمانی، نتیجه عمده ای در بازده نهایی نخواهد داشت.

روش کار در اکثر سازمانها و ادارات ایران به کلاف سردرگمی می ماند که شروع از یک سرخ لزوما به کار نمی انجامد و تاکید بر سرعت عمل و کیفیت بالا جز اتلاف انرژی و هزینه اضافی نمی گردد. در زمانی که بهره وری سازمانی و توجه به مشتری در اولویت سیاست کشور قرار ندارد، تلاش در داخل ساختار پوسیده سازمانها بهره ای در راندمان به وجود نخواهد آورد و مدیریت فرمایشی تغییرات سازمانی، نتیجه عمده ای در بازده نهایی نخواهد داشت.

در محیطی که ساختمانهای قدیمی به سرعت بازسازی می شوند و برجهای مدرن نموداری از سرعت تحول و بهره وری در منطقه است و در زمانی که صحبت از جلب سرمایه های خارجی و ورود به رقابت جهانی داغ است، دیگر روشهای کهنه جوابگوی نیازهای مدرن جامعه نبوده و ساختارهای باستانی شایسته این عزم ملی نیست. لازم است بازاندیشی اساسی در سازمان و روش کار منطبق با تکنولوژی و محیط رقابتی روز انجام شود تا سازمانی نو و فرآیند محور، جایگزین ادارات موروثی گردد. زمانی که در ترافیک تهران هم سواره هم پیاده شاکمی اند و در مقابل هم به اعتراض ایستاده اند، زمانی که در ادارات دولتی هم ارباب رجوع و هم کارمند گله مندند، زمانی که در صنایع و کارخانجات مصرف کننده و تولید کننده هر دو تحت فشارند و از حاصل کار خود ناراضی اند گناه افراد نیست و حتی تقصیر مدیریت و برنامه ریزی هم نبوده و گره ها با سرمایه گذاری باز نمی شوند. مقصر اصلی، سیستم است.

در شهری که اکثرا به فکر بهبود مسکن و به روز ساختن شرایط زندگی هستند، به ندرت کسی را می بینیم که در جهت تجدید نظر در روشهای کار و فرآیندها تلاش کند. زمانی که صحبت از ورود به بازار جهانی و جلب سرمایه های خارجی است، سخنی از تحول بنیانی و ساختار سازمانها و روزآمد شدن نحوه فعالیت، نمی شود. تورم چند سال گذشته کشور، نمایانگر تحول ظاهری و غفلت از دگرگونی اساسی در سازمانها و صنایع کلیدی کشور است. کارمندان ایرانی چه از نظر خلاقیت و توانایی فکری و چه از نظر علاقه و وابستگی به کار از مردم دیگر کم ندارند و حتی در پشتکار و نوآوری سرآمدند ولی سد معضلات ساختاری متأسفانه منجر به دلسردی و اتلاف انرژی آنها شده و فرصتی برای شکوفایی آنها نمی ماند. مدیرانی که تاکید بر محصولات و درآمد دارند و به توسعه کمتر توجه می کنند، کمتر به اهمیت ساختار سازمان و نقش فرآیندهای سازمان واقفند و در بازنگری آن ناتوانند.

اما نوآوری و تغییر در محصولات و خدمات جوامع صنعتی چنان شتابی گرفته است که قدرت انتخاب و خرید بسیاری محصولات و خدمات را از مشتریان گرفته است، به گونه ای که نو بودن بسیاری از کالاها بیش از چند ماه دوام ندارد. سرعت تغییر در خدمات و کالاها و جهانی شدن اقتصاد تاثیر خود را به گونه ای در تمامی بنگاههای اقتصادی نمایان کرده است که رفتار و فرهنگ تمام مردم تحت تاثیر این تغییرات قرار گرفته است.

جوامع و سازمانهایی که خود را با این تغییرات هماهنگ نکرده اند احساس عقب ماندگی دارند و بنگاههای اقتصادی در این گونه جوامع رو به نابودی هستند. رقابت در سازمانها و بنگاههای اقتصادی پیشرو چنان سرعت و شتابی دارد که تصور رسیدن به آنها بیشتر اوقات محال و غیرممکن به نظر می رسد. لحظه ای درنگ باعث حذف و حتی نابودی بنگاههای اقتصادی می شود.

سرعت تغییر بر بنگاههای اقتصادی و همه هنجارهای اجتماعی تاثیر گذاشته و اگر هنجارهای اجتماعی توان غیر سریع نداشته باشند ممکن است به فروپاشی آن جوامع بیانجامد به همین دلیل برای مواجه نشدن با چنین وضعیتی باید دست به کار شد.

و شرط اول انجام هر کاری این است که بپذیریم ما می توانیم؛ ما می توانیم جهش کنیم، تغییر یابیم و تغییر دهیم. می توانیم جهانی شویم، جهانی فکر کنیم و جهانی زندگی کنیم، و گوی سبقت را از رقبا ببریم و به نظم و تعادل در زندگی بشری بیاندیشیم.

شرط دوم هم این است که بپذیریم تغییر، جهش، جهانی شدن با اعتقادات ما مغایرت ندارد. تغییر و جهش و جهانی شدن در ساختار بنگاههای اقتصادی، سازمانها و نهادهای اجتماعی تا جایی که مغایر منافع ملتها و اعتقادات شرعی ملتها نباشد امکان رشد و توسعه دارند. لذا برای چنین تغییر بنیادی مدد جستن از مهندسی مجدد اجتناب ناپذیر است.

مهندسی مجدد یعنی آغازی دوباره، فرصتی دیگر برای بازسازی فرآیند و دوباره سازی روشهای کار. مهندسی دوباره به معنای کنار گذاشتن بخش بزرگی از دانش و یافته های صد سال اخیر مدیریت صنعتی و شکستن فرضیات و قواعد قبول شده داخل سازمان.

اساس مهندسی مجدد بر بررسیهای مرحله ای و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه ساز عملکرد کسب و کار کنونی اند. اکثر شرکتها انباشته از مقررات نانوشته ای هستند که از دهه های پیشین به جا مانده اند. این

مقررات بر پایه فرضیه هایی درباره فناوری، کارمندان، و هدفهای سازمان به وجود آمده اند که دیگر کاربردی ندارند. تا هنگامی که این شرکتها این گونه مقررات را از سر خود باز نکنند هرگونه بازسازی و نوسازی بی تاثیر بوده و همانند گردگیری میز و صندلی ها در ساختمانهای ویرانه است.

مهندسی مجدد شیوه ای از بهبود و اصلاح است که ایجاد جهش می کند و مهندسی مجدد در سایه حمایت قوی مدیریت ارشد و به کارگیری نیروهای مرتبط با فرایند و آموزش مناسب به کلیه دست اندرکاران امکان موفقیت دارد و چنانچه ارتباطات موثر و آموزش لازم و حمایت کافی صورت نگیرد مهندسی مجدد با ناکامی مواجه خواهد شد. در اجرا نیز بیشتر ناکامیهای مهندسی مجدد ناشی از شکست در رهبری است.

موثرترین عامل موفقیت طراحی مجدد توجه به مسایل فرهنگی و منابع انسانی سازمان است. متأسفانه گروه بزرگی از مدیران همچنان گمان می کنند که برای ایجاد فرهنگ سازمان کافی است تا چند ارزش پرآوازه انتخاب شده و در مورد آنها برای کارکنان پیوسته به سخنرانی پرداخت.

فرهنگ زیر بنای سازمان باید منطبق با رسالت و ساختار سازمانی نوین ساخته و پایه گذاری شود. دگرگونیهای فرهنگی مهندسی دوباره شرکتها به ژرفی ساختار آنهاست. در مهندسی فرآیندها، مدیران بایستی با استفاده از مهارتهای روابط انسانی به ترویج فرهنگ مساعد از جمله توجه به فرد و اعتماد به نفس، خطر پذیری و گرایش به دگرگونی، احساس تعلق و مالکیت فردی در سازمان بپردازند.

با افقی شدن سازمان، مدیران ارشد به عنوان مربی به مشتریان و کارکنان مولد نزدیکتر می شوند. وظیفه اصلی آنها این است که در طراحی و آماده کردن زمینه درست انجام کار و برقراری سیستم مدیریت فرآیندی بکوشند. یک مربی فوتبال در بازی شرکت نمی کند ولی در طرح نقشه بازی و توجه به عملکرد بازیکنان صمیمانه و مسئولانه مشارکت دارد. شرکتهای وظیفه گرا از کارمندان انتظار دارند که مقررات را رعایت کنند. در صورتی که مهندسی دوباره به کسانی نیازمند است که بتوانند راه و مقررات را خود به وجود بیاورند. داشتن اختیار، لازمه کار در سازمان نوین است. کارکنان تیمهای فرآیندی نه تنها اختیار دارند، بلکه باید اندیشه، قضاوت، تصمیم گیری و دخالت خود را به کار برند. در ساختار تازه، تیمها جایگزین ادارات تخصصی شده و فرا سویی روش ساختگی سازمان بندی شده گذشته گرد هم می آیند تا نیاز مشتری را به طور مرتبط در جریان بیاندازند. فرهنگ داخل سازمان متأثر از فرهنگ برونی جامعه است و به کندي قابل تغییر است. کارگر محافظه کاری که عادت به کار تیمی و انضباط شخصی ندارد و به دلایل تاریخی و اجتماعی اعتمادش را به سیستم و مدیریت از دست داده است به سختی می تواند عضو موثر تیم خودگردان شود و یا در آموزش و تجربه های جدید داوطلب گردد. برنامه تحول ساختار باید، با توجه به فرهنگ پذیری سازمان و انگیزش کارکنان به تغییر اساسی، صورت گیرد و فراگیر باشد.

رفتارهای ناشی از حجم کار و روش غلط فرآیندها در ایران کارمند را به سوی رفع مسئولیت، کار انفرادی، و مقاومت در برابر تحول کشانده است. تعدیل این فشارها و تصحیح فرآیندها همراه با آموزش و آگاهی می تواند فرهنگ پذیری سازمانها را افزایش و آگاهی می تواند فرهنگ پذیری سازمانها را افزایش دهد، ارزشها و اعتقادات نوین را بپروراند و محیط را برای رسیدن به کلاس جهانی هموار سازد.

منابع و ماخذ:

1- سپهری، مهران، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان، ماهنامه علمی - آموزشی در زمینه مدیریت سال سیزدهم شماره 122 ص 53-50.

2- زرگر، محمود، 1382، اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات، تهران، انتشارات ص 89.

3- هم، مایکل، 1378، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد، تهران انتشارات رسا.

ابراهیم عباسی نسب - کارشناس امور اداری

اداره کل تبلیغات اسلامی آذربایجان شرقی