



افشین کازرونی،

استاد یار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی و محقق حوزه فناوری اطلاعات



الهه مهرزادگان،

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

اهمیت یکپارچگی در سازمان

مقاله نمی‌گنجد، همه و همه نشانی از آن دارند که ارزیابی مناسبی از عملکرد واحدها و کارکنان این سازمان‌ها در دست نیست و ارتباطی منطقی میان سود نهایی سازمان با کارایی آن وجود ندارد.

بارها مشاهده شده که مدیر برنامه‌ریزی مواد یک واحد تولیدی، ضمن حضور فیزیکی در خط تولید، با تلفن همراه مشغول مذاکره با تأمین‌کنندگان قطعاتی است که هم‌اکنون خط تولید به خاطر کمبود آن‌ها متوقف شده است. کارکنان خط تولید، در حین ساخت، متوجه قطعه یا قطعات نامنطقی می‌شوند که به دلیل تغییرات مهندسی و عدم اطلاع به موقع تأمین‌کننده، در شمارگان بالا تولید شده و اینک باید به انبار ضایعات منتقل شوند.

این‌ها همه به معنای تحمیل هزینه به محصول تولیدشده است که در نهایت خوش‌بینی، قابلیت رقابت‌پذیری محصول و سازمان را در بازار کاهش داده و یقیناً منجر به زیان‌دهی در سازمان می‌شود و یا در یک سازمان تولیدی با بازار انحصاری موجب تحمیل قیمت تمام‌شده بالای خود به مشتریانش می‌شود.

در کم‌تر سازمانی می‌توان دید که مدیران ارشد مجالی برای برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشند. آنان اکثر زمان خود را به انجام کارهای جاری و حل مسائل بحرانی در مقطع روز یا حداکثر هفته سپری می‌کنند و این کار خود را در زمره‌ی مدیریت بحران قلمداد می‌کنند. اتلاف وقت بسیار برای دریافت اطلاعات درست و روزآمد و کامل از یک یا مجموعه‌ای از تراکنش‌ها، از یک موجودیت مهم سازمانی و یا برای دریافت گزارش تحلیلی قابل استناد از توقفات تولید، امری

فراوانی از ناکارآمدی تصمیم‌گیری‌ها، اختلال میزان تولید و مصرف، ناهماهنگی در جریان مواد و سفارشات، نامشخص بودن واقعیت مقدار موجودی‌ها و مسائلی از این قبیل را بر ملا ساخته است.

به عنوان مثال، مدیرعامل یکی از شرکت‌های نفتی گلایه داشت که چرا پیمانکار مسؤول نگهداری یک سکو، تقاضای خرید ۲۵ میلیون دلار قطعه‌ی یدکی و تجهیزات جانبی برای مدت یک سال را بدون جزئیات ارائه می‌کند، در حالی که لزوم خرید آن‌ها و نحوه و زمان مصرفشان به هیچ وجه روشن نیست.



واحد تولید محصول در یک سازمان تولیدی، شش برابر استاندارد مراکز تولیدی کشورهای پیشرفته از نفر ساعت نیروی انسانی برخوردار بود.

در سازمان بهره‌بردار دیگری، برنامه‌ی نگهداری و تعمیرات هزاران تجهیز، به کلافی سردرگم مبدل گشته بود.

این مثال‌های اندک و ده‌ها و صدها مثال دیگری که مجال ذکر آن‌ها در حوصله‌ی این

با پیشرفت جوامع بشری و تحول کسب‌وکارهای کوچک به سازمان‌های بزرگ که نیازمند وظایف گسترده‌تر و پیچیده‌تر و منابع انسانی بیشتری است، هماهنگی میان اجزاء و فرآیندهای این‌گونه سازمان‌ها تبدیل به چالشی روزافزون شده است. امروزه هماهنگی اجزای یک سازمان، یگانه عامل جهش و درخشش و هم‌چنین بقا در رقابت سخت جهانی است. به عنوان مثال، هماهنگی میان اجزای مختلف یک سیستم نگهداری و تعمیرات که تنها یکی از کارخانه‌های زیرمجموعه‌اش دارای ۴۵۰۰ پرسنل باشد، چگونه میسر می‌شود؟

یکپارچگی سازمان، از آن دست واژگانی است که با بسامدی بالا در جامعه، توسط متخصصین، کارشناسان، کارمندان، و مدیران سازمان‌ها استفاده می‌شود. یکپارچگی، مفهوم همبستگی اجزاء را در خود نهفته دارد. همبستگی مفهومی نیست که به تنهایی معنایی داشته باشد و باید در ارتباط با موضوعی دیگر مطرح شود. از این رو یکپارچگی نیز به تنهایی مفهومی مشخص دربر ندارد. یکپارچگی می‌بایست در حوزه‌ای معین تعریف شود. در این جا، تعریف یکپارچگی در سازمان، ایجاد یک نوع وابستگی اجزای آن سازمان به منظور نیل به اهداف ذیل است:

- ۱- وحدت در هدف
 - ۲- انسجام در معماری
 - ۳- هماهنگی/هم‌نواختی در فرآیندها
- تجربه‌ی بیست سال گذشته در بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی، اعم از دولتی و خصوصی، در سمت‌های کارشناس، مدیر، مشاور، مدرس، ارائه‌کننده‌ی سمینار و پیمانکار سیستم‌های یکپارچه‌ی اطلاعاتی، مصادیق

عادی و رایج است.

از دیگر عوارضی که سازمان‌ها بسیار به آن مبتلایند، می‌توان به تشکیل جلسات متعدد مدیرانی اشاره کرد که به دلیل اجرایی نشدن برنامه‌های تعیین شده، به دنبال دلایل قانع‌کننده‌ای می‌گردند تا به هیأت‌مدیره‌ی شرکت‌هایشان ارائه نمایند. این مدیران هر هفته تشکیل جلسه داده و با انبوهی از مغایرت‌هایی مواجه می‌شوند که تنها دو دلیل دارند و منشأ هر دو دلیل هم یک چیز است.

نخست این که برنامه‌های تنظیم شده، به دلیل نبود سیستم‌های اجرایی، قابلیت اجرا در صحن سازمانشان را ندارند، و دوم این که فقدان سیستم‌های اطلاعاتی، مسؤولان و سرپرست‌های هر بخش را وامی‌دارد تا به جای حرکت در خط سیر برنامه‌ها، آن‌گونه که خود صلاح می‌دانند رفتار نمایند.

سازمان‌هایی که با مشکلاتی این چنین مواجهند، معدود و انگشت‌شمار نیستند. مدیران این سازمان‌ها متوجه ناکارآمدی در سازمان خود می‌شوند. آنان همواره از نداشتن اطلاعات کافی در زمان تصمیم‌گیری گلایه دارند. گاه مدیران میانی برای رفع مشکلات بخش‌های تحت نظارت خود به فکر تهیه‌ی نرم‌افزارهای مخصوص عملیات تعریف‌شده‌ی حوزه‌ی اجرایی خود می‌افتند و با استفاده از این نرم‌افزارها، داده‌های ترانکشن عملیات انجام‌شده در قسمت‌های تحت مدیریت خود را به صورت جدا از هم (جزیره‌ای) جمع‌آوری می‌کنند که هدف از وجود آن‌ها، تنها ارائه‌ی اطلاعات به مدیران رده‌ی بالاتر است و بس.

این قبیل راه‌کارها، اگر چه حکایت از نگرش اصولی و زیربنایی مدیران میانی به امور دارد، مشکلاتی را برای کل سازمان فراهم می‌آورد که مهم‌ترین آن‌ها از این قرارند:

■ پازل‌های اطلاعاتی، بر اساس کارکردهای هر واحد سازمان ایجاد شده‌اند، و نه فرآیندهای کلی سازمان

■ سیستم‌های توسعه‌یافته برای نیاز همان واحد سازمانی است و نه کل سازمان.

■ دسترسی به اطلاعات، تنها به میزانی که واحدها خود ایجاد کرده‌اند میسر است و اطلاعات مرتبط با فرآیندهایی که توسط

واحدهای دیگر ایجاد شده‌اند، مغفول می‌مانند. ■ قابلیت تصمیم‌گیری برای هر واحد، متکی بر داده‌های محدود جزیره‌ای است و توسط هیچ سیستمی در سطح سازمان پشتیبانی نمی‌شود.

■ اطلاعات تولیدشده در سیستم‌های جزیره‌ای، اغلب منشأ اختلافات میان مدیران میانی می‌شوند. زیرا بر اساس نگاه‌های مقطعی که مبتنی بر برش سازمانی تدوین شده و حقایقی ناقص در ایجاد آن‌ها نقش داشته‌اند و لذا در پایان مؤید یکدیگر نخواهند بود.



یکپارچگی در سازمان با جراحی در معماری سازمان و فرایندهای آن و سپس با یکپارچه‌سازی سیستم‌های جاری میسر است

توسعه‌ی سیستم‌های جزیره‌ای، اگر چه ممکن است در ابتدا راه‌کاری زیربنایی تلقی گردد، اما جدا شدن واحدها از یکدیگر و فاصله گرفتن فرآیندهای بین واحدی را شدت می‌بخشد و کار توسعه‌ی یکپارچه را در سازمان با پیچیدگی‌های تصاعدی مواجه می‌سازد. در این شرایط برخی از مدیران فناوری اطلاعات سازمان‌ها بر آن می‌شوند تا با دستکاری سیستم‌های موجود و حذف و اضافه‌ی برخی ماژول‌ها و تغییر در طراحی جداول پایگاه داده، به یکپارچگی‌ای نسبی برسند که متأسفانه این کار، همواره به مسیری برای هدر دادن بیشتر منابع مبدل خواهد شد.

آنچه که مسلم است یکپارچگی در سازمان با تغییر در طرح پایگاه داده‌ها و یا بهبود فرم‌های اطلاعاتی حاصل نمی‌شود. این امر تنها با جراحی در معماری سازمان و فرآیندهای آن، و سپس با یکپارچه‌سازی سیستم‌های جاری آن میسر است.

هر چقدر ساختار داده‌ها در یک سازمان متبحرانه‌تر طراحی شود و روش به‌کارگیری آن‌ها دقیق‌تر و ماهرانه‌تر باشد، قدرت پردازش داده‌ها بیشتر می‌شود و امکان ایجاد گزارش‌های روزآمد و معنادار متنوع‌تری برای

نیازهای مدیران فراهم می‌شود. در کنار هم قرار گرفتن این گزارش‌ها، که اینک از زیربنایی متحد بهره می‌برند، می‌تواند منجر به ارائه‌ی تحلیل‌های مدیریتی در حوزه‌های گوناگون سازمان گردد. از این تحلیل‌ها می‌توان برای ایجاد مدل‌های توصیفی برای ارزیابی آن چه انجام شده است استفاده نمود.

با این حال، استراتژیست‌های سازمان، نیازهایی فراتر از توصیف پارامترهای مؤثر بر وقایع دارند. تلاش برای ارائه‌ی مدلی با قابلیت قدرت بخشیدن به برنامه‌ریزان برای تحلیل

پیش‌بینانه از همین رو صورت می‌گیرد. وظیفه‌ی برنامه‌ریزان، نظام بخشیدن به منابع سازمان است که اینک می‌بایست نه در مسیر پیشبرد اهداف درون واحدی، بلکه در مسیری مصرف شوند که بیش‌ترین ارزش افزوده را برای کل سازمان فراهم آورد و مزیتی رقابتی برای تمام مجموعه فراهم آورد. اتخاذ تصمیم برای انتخاب مسیر جهت‌دهی به منابع و اولویت‌بندی میان مزیت‌های رقابتی، مهم‌ترین پرسشی است که مدیران ارشد سازمان‌ها، برنامه‌ریزان و مشاورین آن‌ها باید در پی پاسخ‌گویی به آن‌ها باشند.

این چنین است که مدیران میانی سازمان، دیگر بر سر آن که کدام واحد عملکرد بهتری دارد و کدام واحد باید نقش پشتیبانی را ایفا نماید، با یکدیگر مجادله نمی‌کنند. مشکلات سازمان، مشکلات تک‌تک مدیران، و بلکه مشکلات تک‌تک کارشناسان و کارمندان سازمان خواهد شد. همگی خود را در یک نهاد منسجم می‌بینند و نیک می‌دانند که کدام سوی باید حرکت کنند تا ارزش‌های سازمان تأمین گردد.

لذا یکپارچه‌سازی سازمان، یگانه راه‌هایی از عوارض وجود زیرمجموعه‌هاست تا بتوان ضمن بهره‌برداری از مزیت برخورداری از بخش‌های مجزا و حفظ استقلال آن‌ها، از دوباره‌کاری پرهیز کرد، اطلاعات صحیحی در اختیار داشت، رضایت مشتری را تأمین نمود و قیمتی عادلانه بر محصولات گذاشت و ضمناً، با کاهش هزینه‌های مربوط به اصطکاک اجزا با یکدیگر، هزینه‌ی نهایی تولید محصول را کاسته و بهایی کم‌تر از مشتری خواست.