

بسمه تعالی

عنوان پروژه:

## بررسی یکپارچه سازی شرکتهای بازرسی صنعتی ومهندسی ایران

علی جهانفر

۹۱۱۲۴۳۱۹۲۰۴

زیر نظر استاد:

مسعود حجاریان

تیر ۹۱

**مقدمه:** شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی "مالک اکثریت مطلق سهام شرکت بازرسی مهندسی" است و خود با مالکیت اکثریت مطلق "سرمایه گذاری فرهنگیان" روبرو است اما در عمل در هر دو شرکت وظایف سهامداری را "صندوق ذخیره فرهنگیان" عهده دار است.

چالشها و تنشهایی که در روابط این دو شرکت ظهور و بروز یافته است از یکسو و "محصول مشترک این دو شرکت"، صندوق "را متقاعد ساخته است که در ابتدا با یکسان کردن ترکیب هیئت مدیره دو شرکت و در گام بعدی انتخاب یک مسئول اجرایی برای هر دو شرکت در جهت یکپارچه سازی و در صورت نیاز ادغام دو شرکت گام بردارد.

اما از آنجا که روش تصمیم گیری صحیح در سازمان ها "روش هشت مرحله ای نگرش علمی و یا روش تحلیلی است (در صورت کفایت اطلاعات و فرصت) و از آنجا که به نظر می آید می توان با دسترسی به اطلاعات کافی و فرصت قابل قبول در چهار چوب این روش به تصمیم صحیح تری رسید بهتر است تلاش کنیم که در قالب این مجموعه و با اتکاء به "خرد جمعی سازمان" به این مهم دست یابیم و بر همین اساس در چند بخش این مجموعه به بیان روش تصمیم گیری پیرامون مقوله یکپارچه سازی دو شرکت با شیوه نگرش علمی می پردازیم.

در بخش اول بصورت خلاصه به اقدامات تاکنون و پیشنهادی برای ۸ مرحله روش تصمیم گیری با "نگرش علمی" می پردازیم (البته ۶ مرحله اول آن)

در بخش دوم نحوه طی مراحل ۱ تا ۳ و در بخش سوم چگونگی انجام مراحل ۴ تا ۶ را مشخص می کنیم. (آنگونه که در انتهای بخش اول توضیح داده شده است.)

در بخش چهارم مکانیزم پیشنهادی برای انتخاب بهترین راه حل (مرحله هفتم) را عنوان خواهد نمود. و نهایتاً در بخش پنجم تمهیداتی که در اجرا به عنوان مرحله هشتم باید مورد توجه قرار گیرد را مورد اشاره قرار خواهیم داد.

**بخش اول:** در روش ۸ مرحله ای "نگرش علمی" ابتدا باید با توجه به درون و محیط سازمان مراحل را آغاز نمود و در مرحله دوم به "شناخت مسائل و فرصت ها" نائل گردید. در مرحله سوم "به تحلیل علت‌های بروز مسائل یا ظهور فرصت‌ها پرداخت" و در مرحله چهارم "اهداف را مشخص نمود. در مرحله پنجم راه حل های مختلف تحقق اهداف را شناسائی نمود، در مرحله ششم معیارهای انتخاب بین راه حل ها را تبیین نمود و در مرحله هفتم بهترین راه حل را با توجه به معیارها برگزید و در مرحله هشتم به اجرا در آوردن بهترین راه حل را برنامه ریزی و مورد اقدام قرار داد. تاکنون تقریباً مراحل ۱ الی ۳ و گرایش کلی برای مرحله ۴ از سوی "صندوق" مشخص طی شده است، اما طی مراحل ۵ الی ۸ به نگارنده و هیئت مدیره محول گردیده است. اما برای شکل گرفتن مجموعه ای مدون و تحلیلی برای طی مراحل ۱ الی ۴ بهتر است یک بار دیگر و حداقل از مرحله ۲ به بعد را با روش تحلیلی و متکی به "خرد جمعی سازمان" طی نماییم.

بر همین اساس با اشاره ای به آنچه با "توجه به درون و محیط" در مورد مسائل و فرصت های ناشی از شرایط فعلی (عملکرد غیر یکپارچه دو شرکت) در دوره زمانی کوتاهی که سکان اجرایی آنها را عهده دار شده است شناسائی نموده در بخش دوم نکاتی را ارائه و آنگاه پیشنهاد شناخت دقیق تر آنها بر اساس روشهای تحلیلی و متکی به خرد جمعی را ارائه خواهیم داد (در همین بخش توضیح علتها را نیز مورد توجه قرار می دهیم). در بخش سوم اشاره هایی به اجزاء هدف یکپارچه سازی و راه حل ها را بر اساس نگاه خود تبیین و شناخت آنها بر اساس تحلیل و اتکا به خرد جمعی را پیشنهاد خواهیم نمود.

**بخش دوم:** در شرایط فعلی که شرکت های بازرسی "مهندسی و صنعتی" و "مهندسی" به عنوان دو شرکت مستقل با هیئت مدیره و مدیر عامل جدا عمل می نموده اند، توجه به محیط و درون "فرصتها" و "مسائل" زیر را نشان داده است.

#### ۱-۲ فرصتها و مسائل:

۱-۲: فرصتها: چون نهادهای حاکمیتی نظیر موسسه استاندارد این دو نهاد را دو شرکت می شناسند در واگذاری کاری که انحصار آنهاست (نظیر: تعاملی و آسانسور) سهم بیشتری نسبت به حالت یک شرکت نصیب مجموعه است.

۱-۲-۲: مسائل: علیرغم محصول مشترک دو شرکت از آنجا که در زمینه حوزه بازار تقسیم نا نوشته ای جریان دارد (حوزه داخل ایران توسط شرکت مهندسی و حوزه خارج از ایران توسط شرکت مهندسی صنعتی) رقابت مخرب بین دو شرکت جاری نیست اما در حوزه کارهای ترکیبی (بازرسی مورد نظر کارفرما به هر دو بازار داخل و خارج مرتبط باشد). علی رغم پرهیز از رقابت مخرب اولاً نظارت دو مرحله ای برای کارهای داخل کشور شکل می گیرد (که سازمان را در مقایسه با حالت یک شرکت بودن بزرگتر کرده است) ثانیاً حداقل در سطح ذهنی شائبه اولویت درجه دوم داشتن کار احاله شده از سوی شرکت دیگر (به دلیل عقد قرارداد با وی) نسبت به کارهای عقد قرارداد شده توسط خود شرکت جریان دارد.

مسئله دیگر امکان کاهش هزینه ها در قالب یک شرکت شدن دو نهاد، از طریق ادغام حوزه های مشترک و کوچک سازی آنهاست، که در شرایط فعلی و دو شرکت بودن این دو نهاد به کار گیری آن نا مقدور است (هر چند احتمال دارد در مرحله اقدام علی رغم آزاد سازی فضاهای ساختمانی و حتی برند و اجاره و فروش آنها درآمد افزایش یابد اما ممکن است هزینه ها علی رغم پیش فرض کاهش در اثر ادغام و ناشی از کوچک سازی های بدلیل تفاوت احتمالی هزینه های پرسنلی دو شرکت و اجبار به افزایش هزینه ها در بخش ادغام شده از شرکتی که کمتر است به سطح هزینه های پرسنلی بالاتر شرکت دیگر، حتی افزایش یابد.

۲-۲: علت‌های بروز فرصت‌ها و مسائل: علی‌رغم آنکه در نگاه اول علت بروز فرصت‌ها و مسائل ذکر شده دو شرکت بودن نهادهای مورد بررسی است اما ممکن است هم فرصت‌ها در شرایط تبدیل آنها به یک شرکت در دسترس باشد (مثلاً در معیارهای موسسه استاندارد کیفیت، بزرگ بودن شرکت و ... اثرات دو شرکت در مقایسه با یک شرکت را جبران کند) و هم واقعا ریشه مسئله ای چون نظارت دو گانه و بزرگی هزینه‌ها و عدم رعایت اولویت به دو شرکت بودن باز نگردد (مثلاً با تقسیم کار صحیح‌تر در قالب کنسرسیوم و عقد قرارداد با کار فرما از سوی آن به جای عقد قرارداد توسط یک شرکت به حذف مسائل در شرایط وجود دو شرکت نایل آمد).

از این مهم‌تر ممکن است در شرایط تقسیم کار دیگری (که محتاج تغییر اهداف دو شرکت است) حتی محصول دو شرکت را نیز متفاوت نمود (مثلاً در شرایط تعاملات بین‌المللی مناسب و تبدیل شعب خارج از کشور به شرکت و برای حضور در بازارهای بازرسی بین‌کشوره‌های دیگر، کل خدمات فعلی به شرکت مهندسی واگذار و شرکت مهندسی و صنعتی فعلی به هولدینگ هم محصول برای اداره این شرکت تبدیل شود).

۲-۳: راه حل شناخت فرصت‌ها و مسائل مبتنی بر خرد جمعی پیشنهاد این است که با ارائه این مجموعه: به مدیران میانی هر دو شرکت در خواست اعلام نظر کتبی در فرصت معین نسبت به فرصت‌ها و مسائل ناشی از دو شرکت بودن IEI و علت‌های آن گردد و با جمع‌بندی نظرات ایشان به شناخت کامل‌تر برای طی این مرحله نائل شد.

**بخش سوم:** اهداف، راه حل ها و معیارهای انتخاب بهترین راه حل:

فارغ از تاکید صندوق ذخیره فرهنگیان با توجه به مسائل ناشی از عدم یکپارچگی در روابط دو شرکت که در بند ۲-۱-۲ آمد ضرورت یکپارچگی مبرهن است زیرا حتی اگر دو شرکت وابسته به یک هولدینگ نبودند نیز شاید آنچنان که در مدل های تعالی و مثلاًدر EFQM تاکید شده است به اشتراک گذاردن منابع برای ایجاد ارزش بیشتر یکی از معیارها و ضرورت های مدیریت مطلوب است اما باید توجه نمود تنها مسیر برای یکپارچه سازی ادغام دو شرکت و شکل دادن یک شخصیت حقوقی نیست و راه حل های مختلفی وجود دارد که انتخاب بهترین آنها نیازمند تعیین معیارهای مشخص است بنابر این:

۳-۱: هدف یکپارچگی دو شرکت برای کاهش و حذف مسائل موجود بدون حذف فرصت های ناشی از حالت وجود دو شرکت و دستیابی به فرصت های حالت تبدیل آنها به یک شرکت و یا بیشینه کردن این فرصت ها و حذف مسائل است.

۳-۲: راه حلها: در نگاه اول مسائل موجود حاصل محصولات مشترک دو شرکت در بازار مشترک است که البته آنچنان که در بخش ۲-۱-۲-۲ آمد در عمل تلاش شده است حوزه بازارهای دو شرکت جدا سود و فقط کارهای ترکیبی ارزی - ریالی به بازار مشترک کشیده می شود. همین امر نشان می دهد راه حل ها علاوه بر حالت محصول مشترک در بازار مشترک باید برای حالات "محصول مشترک - بازار متفاوت" نیز - محصول متفاوت - بازار مشترک - محصول و بازار متفاوت بررسی می شود و این در شرایطی است که تحلیل محیط و درون ظهور چنین شرایطی را ممکن جلوه دهد.

توضیحات:

۳-۲-۱:- اگر فرضاً روابط بین المللی کشور شرایط تحریم های شدید تر و توقف فعالیت های شعب خارج از کشور را اجتناب ناپذیر نماید و هر دو شرکت محصول مشترک خدمات بازرسی در ایران را به ناچار پی گیر باشند یکپارچه سازی راهی جز ادغام نخواهد داشت تا فرصت های افزایش قدرت چانه زنی در مقابل مشتریان و تامین کنندگان و کاهش هزینه های ناشی از تکرار فعالیت ها و صرف منابع فراهم گردد.

۳-۲-۲: اگر روابط بین الملل کشور در جهت کاهش تحریم ها و حذف محدودیتهای ناشی از آن پیش رود باید از فرصت ورود به بازار بازرسی بین سایر کشورها (سیاست توسعه صادرات به جای جایگزین واردات) روی آورد و در این شرایط تبدیل شعب خارج از کشور به شرکت و تبدیل شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی به یک هولدینگ هم محصول بین المللی و شرکت بازرسی مهندسی به شرکت حوزه بازار ایران هولدینگ مذکور را باید پیش گرفت و مسولیت یک شرکت را سهامداری و سرمایه گذاری و دیگری را ارائه خدمات بازرسی قرار داد.

۳-۲-۳: اگر ادامه شرایط فعلی و عدم امکان تبدیل شعب خارج از کشور به شرکت و افزایش سهم کارهای ترکیبی پیش رو باشد باید به جدا سازی کامل بازارها (حتی در کارهای ترکیبی) با استفاده از به کارگیری روش کنرسیوم) در مناقصات روی آورد.

۳-۲-۴: اگر با گسترش استاندارد سازی محصولات مختلف در کشور بازار داخل به شدت رشد یابد و به حوزه های محصولی متفاوت توسعه یابد. شاید راه حل بازرسی محصولات مختلف برای هر شرکت در بازار ایران پیش رو باشد (مثلا یک شرکت در حوزه های نفتی و پروژه ای و دیگری در محصولات کشاورزی و ساختمانی و خودرو فعال گردد).

۳-۳: معیارها: بدیهی است معیار انتخاب بین راه حل‌های فوق (و شاید بر حسب شرایط ترکیبی از آنها) توجه به تحولات شرایط محیطی از یکسو و توجه به اثرات هزینه ای و درآمدی راه حل ها از سوی دیگر باشد. همچنین توجه به حفظ و حتی توسعه اشتغال مولد بجای حذف شغل در راه حل ها به عنوان یک مسولیت اجتناب پذیر اجتماعی بعنوان معیار دیگر ضروری است. مثلاً در راه حل ادغام حتما باید به اثرات احتمالی کاهش درآمدها ناشی از حذف سهم های از بازار ناشی از معیارهای نهاد های حاکمیتی از یکسو- افزایش درآمدهای ناشی از فروش یا اجاره فضاهای ساختمانی که آزاد خواهد شد - کاهش هزینه های پرسنلی ناشی از حذف نظارت های دوگانه بی جهت - درآمدهای حاصل از بکار گیری پرسنل آزاد شده در این راستا در فعالیت های جدید و ... و با تحلیل های کمی پرداخت.

۳-۴- راه حل تدقیق اهداف: راه حل ها و معیار ها با اتکاء به خرد جمعی پیشنهادی مشابه آنچه در بند ۲-۳ آمد برای این امر مورد نظر است. یعنی با ارائه این مجموعه در خواست ارائه نظر مکتوب مدیران میانی هر دو شرکت در مورد اهداف – راه حل های و معیارها در فرصت معین گردد.

**بخش چهارم:** مکانیزم پیشنهادی برای انتخاب بهترین راه حل: پس از دریافت نظرات مکتوب مدیران میانی و در مورد فرصت ها – مسائل و علت ها جمبندی آن به همه افراد پیشنهاد دهنده ارائه و در خواست انجام بند ۳-۴ (ارائه نظرات مکتوب برای اهداف- راه حل ها و معیارهای متناسب با مسائل و فرصت های و علت های جمعبندی شده) صورت گیرد و نظرات مکتوب اخیر مبنای تحلیل کمی برای شناخت بهترین راه حل بین راه حل های جمع بندی شده گردد (راه حل دیگر در یافت یک باره نظرات مکتوب هر مدیر میانی و بخش ذیربط وی در مورد فرصت ها- مسائل – علت ها- اهداف راه حلها و معیارهاست که بین این راه و راه اول در اولین جلسه مشترک، با مدیران میانی باید تصمیم گیری نمود).

**بخش پنجم:** پس از انتخاب بهترین راه حل در قالب مکانیزم مذکور باید در قالب پیش بینی فعالیت ها لازم برای تحقق این راه حل و شناخت روابط و زمان بندی آنها، برنامه ریزی و در صورت نیاز بودجه ریزی نمود و بر اساس آن فعالیت های را آغاز و کنترل و هدایت نمود.



## جمع‌بندی نظرات دریافت شده پیرامون یکپارچه سازی مجموعه IEI

مقدمه: یکپارچه سازی مجموعه IEI در کنار تعیین چشم انداز آینده آن اصلی ترین عواملی بود که تغییرات در مدیریت شرکت های این مجموعه را رقم زد. (تغییراتی که در ۱۳۹۲/۲/۳ انجام شد).  
تدوین مجموعه ای درباره یکپارچه سازی شرکت های بازرسی صنعتی و مهندسی و به عنوان پیشنهاد اولیه ای که به کارگیری خرد جمعی را در قالبی روش مند ممکن نماید از ۱۳۹۲/۲/۱۱ آغاز و در ۱۳۹۲/۲/۱۶ برای همکاران دو شرکت که در سطح مدیریت بخش ها فعالند و تعدادی از مدیران ارشد سابق دو شرکت ارسال شد.

خوشبختانه همه مدیران داخلی و اغلب مدیران ارشد سابق و فعلی (بجز دو نفر) با پاسخ مکتوب خود در فاصله ۱۳۹۲/۲/۱۸ الی ۱۳۹۲/۲/۳۰ نظرات خویش را اعلام فرمودند و جمعا ۲۷ نامه حاوی نظرات ۳۳ نفر در یافت گردید (از شرکت مهندسی ۱۳ نامه با مشارکت ۱۷ نفر- از شرکت صنعتی ۹ نامه با مشارکت ۱۱ نفر و ۵ نامه از مدیران ارشد سابق).

این نامه ها که با پیوست های برخی جمعا حاوی ۲۹۵ برگ بود (بدون پیوستهای ۹۱ برگ) به دلیل کاستی نیازمند بررسی عمیق تری بود تا فرصت های ناشی از دو شرکت بودن- مسائل ناشی از آن- علت های بروز فرصتها و مسائل- اهداف یکپارچگی - راه حل ها و معیار های انتخاب بین راه حل ها و از لابه لای سطور نامه ها استخراج گردد، که اینک این امر محقق و نتایج آن تقدیم می گردد. این نکته مهم نیز نیازمند توجه است که در طرح اولیه برای فرصت ها فقط یک مورد برای مسائل ۲ مورد، برای علت ها ۱ مورد، برای اهداف ۱ مورد، برای راه حل ها ۴ مورد و برای معیارها ۳ مورد شناسائی شده بود، اما خرد جمعی برای ۶ مورد بر شمرده شده به ترتیب: ۸ مورد جدید- ۸ مورد جدید- ۶ مورد جدید- ۲ مورد جدید- ۳ مورد جدید و ۲ مورد جدید را ارائه نمود که فارغ از ابعاد کیفی نشانگر اثرات کمی استفاده از خرد جمعی در بهبود فرایند تصمیم گیری است.

الف: فرصت های ناشی از وجود دو شرکت:

آنچه در طرح اولیه آمده بود : سهم بیشتر از بازار ، در زمینه های سهمیه بندی شده استاندارد و .... و نیازمند مجوز بود.

این فرصت توسط ۱۴ نامه و ۱۷ نفر مورد تأیید قرار گرفته بود.

اما فرصت های دیگری که همکاران عنوان نموده بودند.

الف-۱: امکان وجود و فضا و دو فرهنگ متفاوت سازمانی و فضای عملیاتی بزرگتر و تسهیلاتی که از این

رهگذر در رقابت برای IEI ایجاد می شود.

۲ نامه و ۲ نفر این فرصت را مورد تأکید قرار داده بودند.

الف-۲: در شرایط تعلیق مجوز یک شرکت، سهم و توسط شرکت دیگر قابل حفظ است.

۲ نامه و ۲ نفر این فرصت را مورد تأکید قرار داده بودند.

الف-۳: تنوع محصول بیشتر به ویژه در حوزه های غیر مشترک.

۲ نامه و ۲ نفر این فرصت را مورد تأکید قرار داده بودند.

الف-۴: در مقایسه با حالت فروش یکی از دو شرکت، یک رقیب قوی به رفیق تبدیل شده است.

۱ نامه و ۱ نفر این فرصت را مورد تأیید قرارداده اند.

الف-۵: فرایندها و فرهنگ سازمانی و روش های ارتباط با مشتری جا افتاده و تخصصی و تکمیل کننده

شایستگی ها ولی در ضمن متفاوت.

۵ نامه و ۵ نفر این فرصت را مورد تأکید قرار داده اند.

الف-۶: امکان حضور جداگانه در مناقصات و استعلام ها که شانس سود آوری بیشتری را فراهم می کند.

۲ نامه و ۲ نفر روی این فرصت تأکید کرده اند.

الف-۷: امکان روش های اداره متفاوت که در شرایط رقابتی در ۴ بازار کالا- نیروی کار - اطلاعات-

جذب منابع مالی جذب SEGMENT های متفاوت و بیشتری از بازار را ممکن می کند.

۳ نامه و ۳ نفر روی این فرصت تأکید داشته اند.

الف-۸: مقابله راحت با قوانین (مالیاتی-بازرگانی و ....) موضوعی که جدا شدن دو شرکت را الزامی کرده

بود و ممکن است تداوم داشته باشد.

۱ نامه، و ۱ نفر این امر را مورد تأکید قرار داده اند.

ب: مسائلی که وجود دو شرکت به صورت فعلی ایجاد کرده است

آنچه در طرح اولیه و پیشنهادی آمده بود دو مسئله:

۱- نابسامانی منجر به نارضایتی مشتری در حوزه کارهای مشترک

که این امر مورد تأکید ۱۳ نفر در ۱۰ نامه نیز قرار گرفته بود

۲- افزایش هزینه های ناشی از وجود بخش های موازی

که این مسئله نیز در ۱۷ نفر در ۱۴ نامه مورد تأکید قرار گرفته است.

اما سایر مسائل مندرج در نامه ها:

ب: ۱: ازدست رفتن فرصت های تبادل و هم افزائی دانش

۵ نفر در ۵ نامه بر این مسئله تأکید داشته اند.

ب: ۲: استفاده رقبا از اختلافات و فاصله دو شرکت

۱ نفر در ۱ نامه این مورد را تأکید داشته اند.

ب ۳: برخورد دو گانه با مشتری واحد

۲ نفر در ۲ نامه آنرا مورد تأکید قرار داده اند

ب: ۴: عدم ارائه محصول کامل به مشتری

۳ نفر در ۳ نامه این مسئله را مورد اشاره داشته اند.

ب: ۵: طولانی شدن وصول مطالبات در شرایط نیاز به نقدینگی بیشتر

۱ نفر در ۱ نامه ای این امر را نیازمند توجه داشته اند

ب:۶: عدم استفاده از مزایای بزرگتر بودن

۱ نفر در ۱ نامه

ب:۷: اخذ مجوزهای طولانی تر ناشی از مشابهت نام

۱ نفر در ۱ نامه

ب:۸: تنبیه هر دو شرکت به خاطر خطای یک شرکت

ج: علت های بروز فرصت ها و مسائل

در طرح و پیشنهاد اولیه یک علت: دو شرکتی که محصول مشترک و بازار مشترک دارند ولی روش های عمل آنها متناسب با استفاده حداکثر از امکانات نیست آمده بود که مورد تأیید ۱ نفر در ۱ نامه قرار گرفته بود.

اما ۶ علت دیگر نیز به شرح زیر در نامه ها گنجانده شده بود

ج-۱: بی توجهی به حقوق سهامداری شرکت صنعتی

۲ نفر در ۲ نامه

ج-۲: عدم تمرکز مکانی

۷ نفر در ۷ نامه

ج-۳: توجه یک جانبه به نتایج کوتاه مدت و غفلت از نتایج بلند مدت

۱ نفر در ۱ نامه

ج-۴: تشکیل شرکت ها بدون مطالعه و بررسی لازم (موارد تاریخی)

۴ نفر در ۴ نامه

ج-۵: تنش ها در روابط مدیران ارشد

۱ نفر در یک نامه

ج-۶: عدم تمرکز مدیریتی

#### د: اهداف

در طرح پیشنهاد اولیه "یکپارچگی دو شرکت" بعنوان تنها هدف مورد تأکید قرار گرفته بود که ۱۱ نامه و ۱۴ نفر آن را تأیید کرده اند اقداماً دو هدف "تجزیه بیشتر" و "کوچک سازی" نیز در یک نامه توسط یک نفر مورد تأکید بوده است.

#### ه: راه حلها برای تحقق اهداف

در طرح و پیشنهاد اولیه با تأکید بر شرایط متفاوت محیطی احتمالی آتی

۴: راه حل: " هولدینگ شدن صنعتی با تبدیل شعب به شرکت " "کنسرسیوم در محصول مشترک" - تقسیم بازار هم در جغرافیا هم در محصول " - ادغام " مورد توجه قرار گرفته بود.

که این راه حل مورد تأکید ۷ نفر در ۷ نامه قرار گرفته بود و در یکی از آنها بحق تأکید شده بود که: با توجه به ابهام در تحلیل شرایط محیطی آتی راه حل باید انعطاف لازم در قبال پیش آمدن هر یک از شرایط محتمل را داشته باشد.

اما در نامه ها ۵ راه حل دیگر نیز مورد توجه قرار گرفته بود که به شرح زیر است "تمرکز مکانی با حفظ برند دو شرکت" توسط ۱ نفر در ۱ نامه و "حذف قسمتها و روبه های موازی" توسط ۱ نفر در ۱ شرکت: " سهامداری صنعتی بر مهندسی " ۴ نفر در ۱ نامه و "BENCH MARK" توسط یک نفر در ۱ نامه و "توجه به ۴ متغیر سهامداری در سه حالت - نوع محصول دو حالت هر کدام ۲ وضعیت - منطقه جغرافیائی بازار در ۳ حالت و هولدینگ شدند در دو حالت و جمعاً حالت  $(2 \times 2 \times 2 \times 2) \times (2 \times 2 \times 2 \times 2) = 864 + 48$  توسط یک نفر در یک مجموعه مفصل

و: در مورد معیارهای مورد نظر برای انتخاب بین راه حل ها در طرح پیشنهاد اولیه : "توجه به تحولات محیطی و اثرات هزینه ای و در آمدی " بعنوان ۳ معیار اصلی مورد تأکید قرار گرفته بود. که توسط ۷ نفر در ۷ نامه مورد تأکید قرار گرفته بود.

اما همکاران ۲ معیار "هماهنگی کامل فعالیت های و تمرکز در فعالیت های مشترک" که توسط ۵ نفر در ۲ نامه آمده است و "ویژگی های فرهنگی و گسترش رقابت که توسط ۱ نفر در ۱ نامه آمده است را نیز مورد تأکید قرار داده بودند.

## پس از یکپارچگی IEI پیشنهادی پیرامون "ساختار موقت" مجموعه

**مقدمه:** در قالب "ادبیات علمی مدیریت" و به ویژه تعاریف "هانری فایول" "سازماندهی" گام سوم پس از "برنامه ریزی" و "تامین منابع" است، اما اولویت "یکپارچه سازی دو شرکت IEI" و به ویژه شیوه ای که بر اساس "خرد جمعی" برای یکپارچه سازی برگزیده شده که در آن بر ۴ مورد: "یکسان سازی فرآیندها در حوزه های ستادی و نیز عملیاتی مشترک، "تمرکز مکانی دو شرکت در محل جدید"، "حفظ هویت حقوقی دو شرکت"، "رسمیت بخشیدن به ساختار حقوقی سهامداری در شرکت مهندسی و یکی کردن سهامدار رسمی و عملیاتی آن"، مورد تاکید قرار گرفت. اولویت "طراحی ساختار" مجموعه یکپارچه شرکت های IEI اجتناب ناپذیر گردید.

بر همین اساس مجموعه پیش رو با عنوان "پیشنهادی پیرامون "ساختار موقت" مجموعه IEI پس از یکپارچگی بعنوان بستری برای تامل همکاران پیرامون این موضوع تدوین گردید تا هم اولویت مذکور رعایت شده باشد و هم با ذکر کلمه "موقت" بر رعایت "ادبیات علمی مدیریت" و رسیدن به ساختاری پایدارتر پس از "برنامه ریزی" و "تامین منابع" تاکید شده باشد.

در این مجموعه در بخش اول اشاره ای مختصر به روشهای طراحی ساختار از منظر تاریخی خواهد شد. در بخش دوم معیارهایی که در طراحی ساختار موقت با توجه به توضیحات بخش اول و ضرورت های یکپارچه سازی باید مورد توجه باشد توضیح داده شده است. و در بخش سوم ساختار پیشنهادی برای رعایت معیارهای پیشنهاد شده ارائه گردیده است.

بدیهی است در جهت به کارگیری "خرد جمعی" باید نظر همکاران پیرامون معیارهای بخش دوم و جرح و تعدیل و تکمیل آن دریافت و پیشنهادهایشان در این راستا برای اصلاح ساختار پیشنهادی مشخص و جمع بندی نهائی بر اساس آنها به هیئت مدیره تقدیم گردد.

**بخش اول:** اشاره ای مختصر به مبانی علمی طراحی ساختار در شرکت ها:

اگر ترکیبی از نظریات آقای "هانری فایول" در مورد وظایف مدیران با دیدگاه آقای "هاکس" در زمینه تکامل مدیریت از منظر تحولات تاریخی در امر برنامه ریزی را مورد توجه قرار دهیم، می توانیم جدول زیر پیرامون تحولات تاریخی مبانی "طراحی ساختار" از نگاه علمای مدیریت ارائه نمائیم.





دوره بازارگرایی			دوره محصول گرایی			نظریه "هاکس" دوره های تکامل مدیریت از نظر برنامه ریزی وظایف مدیران از نگاه "فایول"
دوره تحول استراتژیک ادامه دارد	دوره مدیریت استراتژیک تا ۱۹۹۰ میلادی	دوره برنامه ریزی استراتژیک تا ۱۹۷۰ میلادی	دوره برنامه ریزی بلندمدت تا ۱۹۶۰ میلادی	دوره برنامه و بودجه (دوره ای سالانه) تا ۱۹۴۰ میلادی	دوره کارآفرینی فردی تا ۱۹۳۰ میلادی	
						<p>برنامه ریزی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف</li> <li>- شناخت وضع موجود</li> <li>- تعیین گامهای اجرایی (فعالیت‌های تبدیل وضع موجود به مطلوب)</li> </ul>

						تأمین منابع: - انسانی - فیزیکی - اطلاعاتی - مالی
۱- ساختار متناسب با راهبرد	ساختارهای متکی به SBU	۱- ساختارهای فرآیندگرا ۲- ساختارهای پروژه ای ماتریسی	ساختار Functional یا تقسیم کار بر حسب تخصص با توجه ویژه به تحولات تکنولوژیک و چند سطحی و هرمی	ساختار Functional یا تقسیم کار بر حسب تخصص	(برای منابع انسانی) (تقسیم کار ساده مالک + کارگران تولیدی))	سازماندهی: - ساختار نمودار سازمانی - نمودار پرسنلی Lay Out برای منابع فیزیکی - ساختار سخت افزاری - نرم افزاری - پایگاهها - انتقال و بایگانی اطلاعات و تکنولوژی (برای منابع اطلاعاتی) - ساختار منابع مالی - ترازنامه و نظامهای موجودیها و دریافتها و پرداختها
۲- ساختارهای متکی به گروههای کار						کنترل



چند توضیح در مورد جدول فوق ضروری است:

۱-۱: در همه دوره های بعد نیز ساختار یک دوره قابلیت به کارگیری داشته است.

۲-۱: در همه دوره ها استفاده از تکنیک (work brake down structure) w b s برای شناخت فعالیت ها و روابط آنها قابلیت به کارگیری دارد.

**بخش دوم:** معیارهایی که باید در طراحی ساختار موقت مورد توجه باشد.

۱-۲: معیارهایی که ضرورت های یکپارچه سازی رعایت آنها را الزامی کرده است:

۱-۲-۱: تمرکز حوزه های ستادی و مشترک در جهت تسهیل به کارگیری فرایندهای یکسان

۲-۱-۲: حفظ هویت حقوقی و ظاهری دو شرکت

۲-۲: معیارهایی که توضیحات بخش اول رعایت آنها را ایجاب می نماید

۱-۲-۲: با توجه به شرایط رقابتی و جلب مشتری باید یکی از ساختارهای "فرایندگرا" و یا "ما

تریسی- پروژه ای" و در صورت امکان "ایجاد sbu ها" مورد توجه قرار گیرد.

۲-۲-۲: از BENCH- MARK برای ایجاد قابلیت های متناسب با رقابت بهره گیری شود.

