

## تدوین مدل معماری سازمانی

### (تجربه یک شرکت بین‌المللی پیمانکاری مهندسی)\*

ادموند میرزاخانیان<sup>۱</sup>

علی آتشک<sup>۲</sup>

#### چکیده:

هدف از انجام این تحقیق، تدوین مدل معماری سازمانی برای یک شرکت بین‌المللی پیمانکاری مهندسی بوده، که ضرورتاً به منظور تدوین ساختار سازمانی مناسب، اطلاع از جهت‌گیری‌های سازمانی، ارزش‌های بنیادی سازمان و همچنین داشتن رویکرد استراتژیک برای طراحی مدل معماری سازمانی دارای اهمیت است. لذا پس از طراحی ساختار سازمانی، ساختار کلی شرکت در چارچوب یک شرکت هلدینگ پیش‌بینی شده و براساس دیدگاه شایسته سالاری مجموعه شایستگی‌های مدیریتی و مجموعه مهارت‌های مرتبط با آنها تعریف و الزامات احراز پست و توانایی‌ها - قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز هر یک مشخص گردیده است. به منظور جاری‌سازی استراتژی‌های بنیادین و همچنین پیاده‌سازی مدل معماری سازمانی، راهنمای تهیه نظام‌های مدیریتی به همراه نمودارهای مربوط به گردش جریان کار و نمودارهای گردش اطلاعات نیز برای این مجموعه در ارتباط با واحدهای کسب و کار استراتژیک تدوین شده است. مدل کلان مدیریتی انتخابی برای شرکت فوق‌الذکر، مدل استراتژی و نظارت می‌باشد و از ساختار ماتریسی برای طراحی تشکیلاتی استفاده شده است، ساختار تشکیلاتی پیشنهادی شامل دو سطح مدیریت و اجرا می‌باشد که سطح اجرا خود شامل دو بخش اصلی می‌باشد، در ادامه رؤس وظایف و مسئولیت‌ها و نقش هر یک از واحدهای سازمانی زیرمجموعه دو بخش اصلی (مجموعاً هشت واحد) تبیین گردیده است.

#### کلمات کلیدی:

معماری سازمانی، هلدینگ، ساختار سازمانی، تشکیلات سازمانی

\* مقاله حاضر برگرفته شده از طرح «سند برنامه‌ریزی استراتژیک و معماری سازمانی شرکت بین‌المللی پیمانکاری مهندسی» می‌باشد که توسط شرکت مهندسی مشاور سنجش امکان طرح در سال 1387 انجام شده است.

1 کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی، مدیر عامل شرکت سنجش امکان طرح - تهران، خیابان سپهرودی شمالی، کوچه تقوی، پلاک 22، واحد 8، شماره تماس: 021-88427006 - پست الکترونیکی: [edmond@sat-iran.com](mailto:edmond@sat-iran.com)

2 کارشناس ارشد علوم اقتصادی شرکت سنجش امکان طرح - تهران، خیابان سپهرودی شمالی، کوچه تقوی، پلاک 22، واحد 8، شماره تماس: 021-88427006 - پست الکترونیکی: [atahak@sat-iran.com](mailto:atahak@sat-iran.com)

# **Enterprise Architecture Modeling**

## **(Case Study of an International Engineering Contractor)**

Edmond Mirzakhanian

Ali Atashak

### **Abstract:**

The main objective of this study is to develop the Enterprise Architecture (EA) for an international engineering contractor company, for this purpose having the orientation of the company and the organizational values within a strategic approach is essential to design the EA. Therefore after designing the top chart of this enterprise as a holding company which is based on the competency of resources, the managerial qualifications and requirements are set.

In order to apply the main strategies and implement the designed EA of the company, data flow diagrams (DFD), work flow diagrams (WFD), and management manuals has been developed for strategic business units of this entity. The proposed management model for rung this entity is designed based on strategic management approach and the organization model is based on a matrix base organization which includes two main levels of activities on which job qualifications are set.

### **Keywords:**

Enterprise Architecture, Holdings, Organization Structure

## 1- مقدمه

به عنوان نخستین گام در انتخاب مدل معماری سازمانی مناسب برای شرکت بین‌المللی پیمانکاری مهندسی مورد مطالعه، بررسی‌ها و مطالعات گسترده‌ای در رابطه با شناخت و طبقه‌بندی مدل‌های مختلف معماری سازمانی در کشورهای مختلف با در نظر گرفتن دو موضوع اساسی زیر، صورت گرفته است. در این راستا دو موضوع محوری مورد توجه بوده است.

نخستین موضوع محوری این که چارچوب کلی شرکت بنا بر تعاریف موجود و متداول و با توجه به اهداف، خواسته‌ها و نیازهای شرکت مورد مطالعه و نیز با در نظر گرفتن نتایج مطالعات برنامه‌ریزی استراتژیک خصوصاً جهت‌گیری‌های سازمانی (سند چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، ارزش‌های سازمانی و اهداف استراتژیک)، به صورت هلدینگ تعریف و تعیین شده است.

موضوع دوم این که شرکت مورد مطالعه اگر نه اولین هلدینگ بخش خصوصی، ولی یکی از پیشگامان ایجاد هلدینگ در کشور است که از بدو تأسیس تکیه بر پایه‌های علمی و مطالعاتی مستحکم و استوار را مد نظر قرار داده و از این رو با چالش‌های متعددی به ویژه در زمینه مسائل حقوقی و قانونی، روبرو بوده است که برای مقابله با آنها و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای رفع هر یک از آنها، با صرف هزینه و زمان قابل توجهی میسر گردیده است.

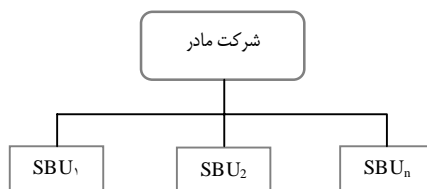
با توجه به موارد فوق، بررسی مدل‌های مختلف هلدینگ در ایران و کشورهای دیگر انجام شده است که خلاصه بررسی‌ها و نتایج بدست آمده به شرح زیر قابل بیان است:

هلدینگ طبق تعاریف ارائه شده، نهادی است که در قالب یک شرکت شکل گرفته و اداره شرکت‌ها یا مؤسسات دیگری را مطابق با اصول و اهداف تدوین شده خود برعهده دارد. این نهاد با عناوین مختلفی از جمله ستاد، شرکت سرمایه‌گذاری، شرکت مادر تخصصی، شرکت فراگیر، بنگاه، گروه شرکت‌ها و امثال آن نامیده می‌شود که تفاوت اساسی در عناوین، ناشی از مشخصات، خصوصیات و ویژگی‌های ساختاری - مفهومی و عملکردی آنها است.

علل موجهه شکل‌گیری ایده ایجاد هلدینگ‌ها را می‌توان ناشی از عوامل محیطی کسب و کار مانند رقابت و جهانی شدن، کاهش تصدی دولت‌ها، ناپایداری بازارها، رشد طبیعی بنگاه‌ها و تلاش برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به حوزه‌های فعالیت جدید و سودآور دانست. علاوه بر موارد فوق، دلایل ایجاد هم‌افزایی، ارزش‌آفرینی، کاهش هزینه‌ها، بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی و ایجاد فرصت‌های رقابتی، افزایش کارایی مدیریت و استفاده بهینه از توانمندی‌های بنگاه‌ها، زمینه‌ساز شکل‌گیری و ایجاد هلدینگ‌ها بوده است.

ساختار دولتی ایران، شرکت‌های هلدینگ با اهداف تعیین شده را با عنوان «شرکت‌های مادر تخصصی» نامگذاری نموده است. ساختار کلی شرکت‌های هلدینگ علیرغم تفاوت‌های قانونی و محتوایی آنها، متشکل از یک هسته اصلی به نام شرکت مادر (یا ستاد یا هسته مرکزی یا هسته مدیریت و ...) و تعدادی SBU<sup>1</sup> می‌باشد که در شکل 1 نمایش داده شده است [4].

شکل (1): ساختار کلی هلدینگ‌ها



در گام دوم برای شناسایی و انتخاب ساختار تشکیلاتی مناسب، سه گونه ساختار تشکیلاتی مورد مطالعه قرار گرفته است. گام سوم در تدوین مدل معماری سازمانی شرکت مذکور، تبیین نقش هر یک از واحدهای سازمانی می‌باشد، که در گام قبلی تدوین گردیده است. در گام آخر چارچوب کلی و اصول پایه تهیه و تدوین جریان گردش اطلاعات و همچنین رئوس وظایف و مسؤولیت‌های هر یک از واحدهای سازمانی، برای تبیین گردش اطلاعات و گردش کار، شناسایی گردیدند. روش‌شناسی تحقیق به صورت توصیفی پیمایشی بوده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که روایی آن به تایید متخصصین امر رسیده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها (اطلاعات) با استفاده از آمار توصیفی (جدول - نمودار) بوده است. جامعه آماری اعضای هیئت مدیره شرکت مورد مطالعه می‌باشد.

## 2- مدل‌های کلان مدیریتی شرکت‌های هلدینگ

علیرغم وجود طبقه‌بندی‌های متنوع و متعدد از مدل‌های کلان مدیریتی شرکت‌های مادر در متون تخصصی مدیریت، چهار الگوی اصلی با توجه به تفاوت‌ها و مشابهت‌های موجود بین انواع گوناگون تعریف و تبیین شده است [6]، [7] که مشخصات کلی این چهار الگو در جدول 1 مندرج است:

جدول (1): مدل‌های کلان مدیریتی شرکت‌های مادر

مدل‌های کلان مدیریتی شرکت مادر	مدل 1: هلدینگ سرمایه‌گذار	مدل 2: استراتژی و نظارت	مدل 3: مشارکت فعال کارکنان ستاد	مدل 4: دخالت عملیاتی
ارزش	ارزش از طریق شناسایی فرصت‌های محیطی توسط هلدینگ و نزدیکی SBU به مشتری ایجاد می‌شود. ایجاد یک مدل مدیریتی منظم مشخص کردن کاندیداهای خرید	ارزش از طریق نزدیکی SBU به مشتری و مدیریت ارتباطات میان کسب و کارهای ایجاد می‌شود. با ارتباط دادن میان SBUها، ارزش ایجاد می‌شود و گزینه‌های استراتژیک آنها را مشخص می‌کند.	ارزش از طریق استفاده SBUها از تخصص تصمیم‌گیری ستاد ایجاد می‌شود. هدایت SBUها از طریق تخصص و کارشناسی	ارزش از طریق تخصص و کنترل ستاد حاصل می‌شود. تصمیمات کلیدی برای SBUها اتخاذ می‌شود
فلسفه	ما یک شرکت سرمایه‌گذاری هستیم	ما رهبر استراتژیک مجموعه‌ای از ماهیت‌های مدیریتی هستیم	ما هم مشاور و هم رهبر استراتژیک مجموعه‌ای از ماهیت‌های مدیریتی هستیم	ما مدیران کلیدی همه SBUها هستیم

تفاوت این چهار مدل در فلسفه وجودی و شیوه‌های متفاوت ایجاد ارزش است.

مدل‌های 1 و 2 منعکس‌کننده رهبرانی است که به جای دخالت مستقیم، از طریق رهبری، ایجاد ارزش می‌کنند. لیکن مدل‌های 3 و 4 وابستگی شدیدی به توانایی‌های تعداد افراد معدود، در امر ایجاد ارزش دارند.

## 2-1- مدل کلان مدیریتی شرکت مورد مطالعه

طبق نظریه اقتضایی در مدیریت، انتخاب یک الگو از میان الگوهای فوق‌الذکر، به شرایط محیطی بستگی دارد. مثلاً هرچه ارتباط میان واحدهای تابعه بیشتر باشد (در مشتریان، ریسک و منابع، همپوشان باشند)، حرکت به سمت الگوهای کلان متمرکزتر (دخالت بیشتر ستاد) مناسب‌تر است. همچنین باید عوامل درونی (نظیر ریسک رهبری، آمادگی واحدهای تابعه، آمادگی ستاد، ساختارهای سازمانی و ...) نیز متناسب با مدل کلان انتخابی باشند. مثلاً در مدل‌های خودگردان‌تر، سبک رهبری باید تفویضی بوده و ساختار واحدهای کسب و کار طبیعی باشد. واحدهای تابعه در این شرایط باید آمادگی و پذیرش خودگردان شدن را داشته باشند.

با توجه به تقسیم‌بندی‌های چهارگانه فوق و با در نظر گرفتن اهداف کلان، استراتژی‌ها و ارزش‌های بنیادین شرکت مورد مطالعه، مدل ساختاری - ارزشی این هلدینگ انطباق نسبتاً کاملی با مدل شماره 2 پیش گفته دارد. عدم دخالت هلدینگ در فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی و واگذاری این امور به شرکت‌های اقماری (SBU)، ایفای نقش به عنوان یک ستاد مدیر و برنامه‌ریز کلان برای تعیین استراتژی‌های کلان، خط‌مشی‌ها و روش‌های ایجاد ارزش در مجموعه و اعمال نظارت‌ها و کنترل‌های سیستمی به منظور حصول اطمینان از حرکت اجزاء در جهت اهداف و راهبردهای تعیین شده، مهم‌ترین اصول ارزشی و باور جمعی شرکت می‌باشد. براین اساس، ایجاد ارتباط و هماهنگی بین شرکت‌های اقماری در ارزش‌آفرینی نقش بسیار مهمی می‌یابد که یکی از وظیفه‌های اصلی ستاد (هلدینگ) به شمار می‌آید.

## 3- تدوین چارچوب ساختار سازمانی و تشکیلاتی شرکت مورد مطالعه

شناسایی و توصیف ساختارهای تشکیلاتی مرسوم به منظور انتخاب ساختار مناسب، منجر به شناخت سه گونه ساختار تشکیلاتی به شرح زیر گردید:

### الف) ساختار وظیفه‌ای:

در این الگو، حوزه‌های فعالیت اعم از درونی و برونی در قالب دپارتمان‌هایی بر پایه شرح وظایف شکل می‌گیرند و روابط افقی و عمودی آنها در چارچوب سلسله مراتب و سطح‌بندی‌های سازمانی نسبتاً گسترده‌ای تعریف می‌شود. در نتیجه در این ساختار، روابط بوروکراتیک بسیار قوی بوده، تصمیم‌گیری‌ها در فرآیندهای پیچیده و یا طی مراحل مختلف صورت می‌گیرد. این ساختارها عموماً متمرکزگرا هستند.

### ب) ساختار پروژه‌ای - محصولی:

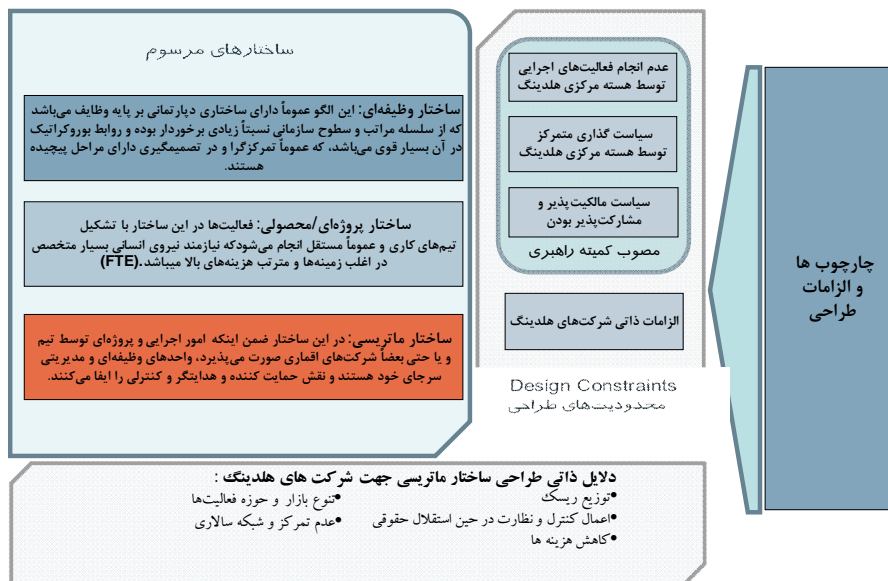
در این الگو، برای انجام فعالیت‌های مختلف در حوزه‌های تعریف شده، تیم‌های کاری مستقل تشکیل می‌شود و روابط بین تیم‌ها بسیار محدود بوده و عموماً از ساختار ارتباطی مشخصی برخوردار نیستند. از این رو، هر تیم یا گروه پروژه‌ای باید از نیروهای انسانی متخصص و خیره در همه زمینه‌های موضوعی مورد نیاز برخوردار باشد که این امر باعث بالا بودن هزینه‌های مجموعه سازمان خواهد شد.

### ج) ساختار ماتریسی:

در این الگو، امور اجرایی و پروژه‌ای توسط تیم‌ها یا گروه‌های کاری درون مجموعه یا حتی شرکت‌های وابسته صورت می‌گیرد. در عین حال نهادهای مدیریتی و وظیفه‌مندان اداری، با برخورداری از جایگاه سازمانی و تشکیلاتی مشخص، به ایفای نقش پشتیبانی‌کننده هدایت‌کننده و نیز کنترل و نظارت بر گروه‌های کاری و تیمی نیز می‌پردازند.

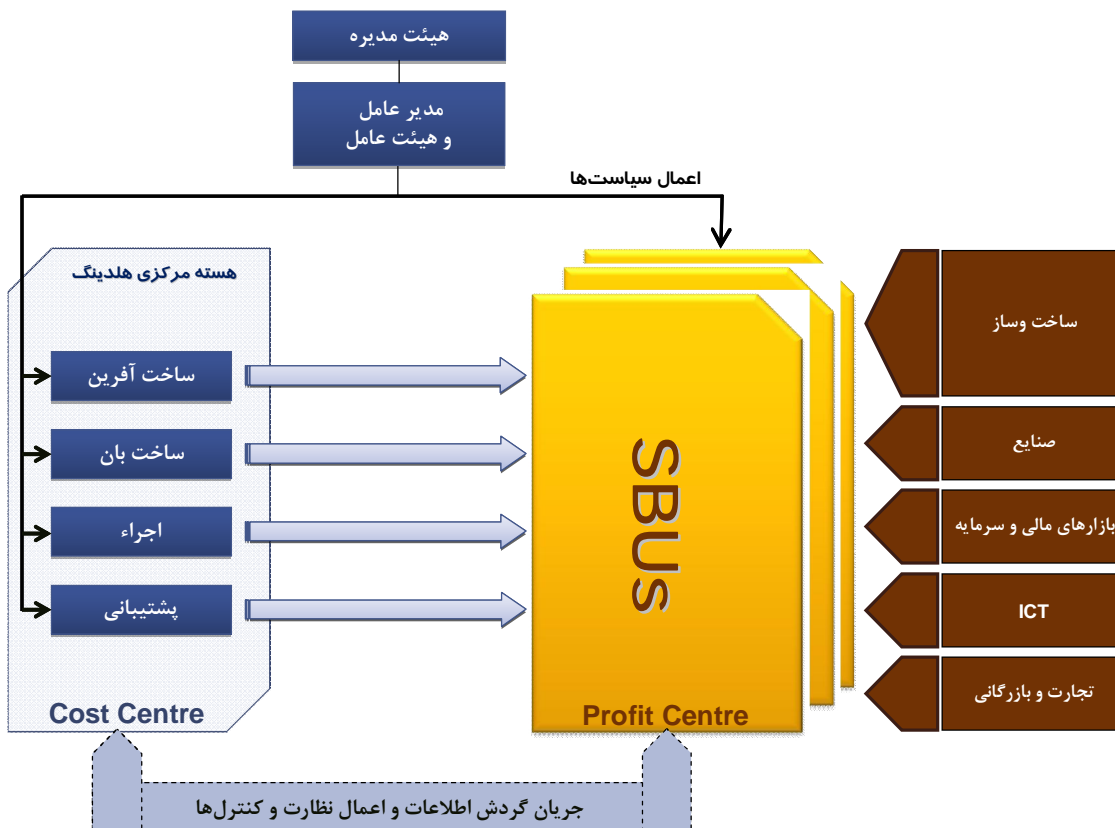
در گام دوم بررسی چارچوب‌ها و الزامات طراحی ساختار تشکیلاتی مدنظر قرار گرفت. در این خصوص اصول اساسی شرکت در رابطه با ساختار تشکیلاتی همراه با الزامات ذاتی شرکت‌های هلدینگ و نیز محدودیت‌های طراحی منجر به انتخاب ساختار ماتریسی به عنوان مدل بهینه برای طراحی تشکیلاتی این شرکت گردید. نمودار 1 کلیات مراحل انتخاب ساختار تشکیلاتی شرکت مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

### نمودار (1): قالب طراحی ساختار تشکیلاتی



پس از تعریف و تبیین مبانی طراحی ساختار براساس ارزش‌ها و مأموریت سازمانی و نیز مبانی ساختار استراتژیک شرکت و با توجه به قالب ساختار تشکیلاتی انتخاب شده برای سازماندهی شرکت مورد مطالعه، چارچوب ساختار تشکیلاتی شرکت بر مبنای اهداف کلی به صورت نمودار 2 تنظیم و نمایش داده شده است.

### نمودار (2): چارچوب ساختار تشکیلاتی بر مبنای اهداف



در این نمودار هیأت مدیره به عنوان نهاد عالی مدیریت و سیاستگزاری و هیأت عامل و مدیرعامل به عنوان مسؤو اجرای سیاستها تعریف شده‌اند. هسته مرکزی هلدینگ که دربرگیرنده مجموعه چهار حوزه فعالیت استراتژیک می‌باشد به عنوان مرکز هزینه<sup>2</sup> و شرکت‌های اقماری (SBUs) با حوزه‌های فعالیت پنج گانه برگرفته از مأموریت سازمانی شرکت به عنوان مرکز منافع<sup>3</sup>، در قالب یک ساختار ماتریسی به تنظیم روابط در جهت تبادل اطلاعات و اعمال نظارت و کنترل و بازخوردهای سیستمی فعالیت‌ها می‌پردازند.

ساختار تشکیلاتی شرکت مورد مطالعه، با توجه به نتایج بررسی‌های انجام شده به صورت یک ساختار ماتریسی تعریف شده و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به لزوم انطباق با اصول ساختاری هلدینگ‌های بین‌المللی و نیز انطباق با کلاس تجارت جهانی [5] به عنوان محورهای اصلی تدوین ساختار سازمانی، نتایج بررسی‌های به عمل آمده به تدوین چارچوب کلی هلدینگ بر پایه ارزش‌های بنیادی و مأموریت‌های سازمانی شرکت و تنظیم قالب کلی ساختار تشکیلاتی بر مبنای اهداف تعیین شده انجامید.

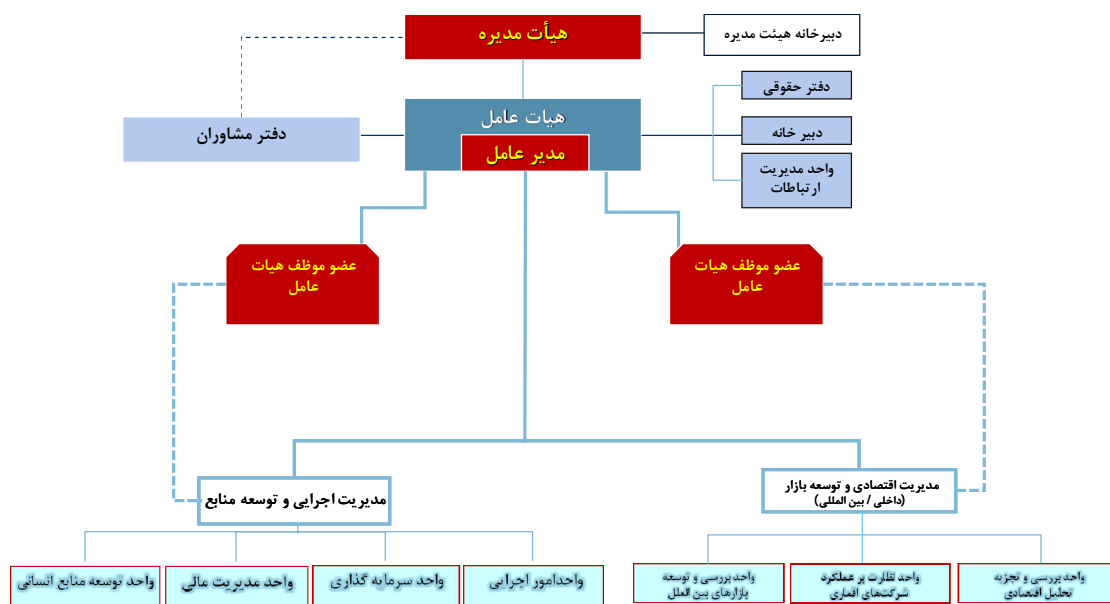
### 3-1- چارچوب کلی ساختار پیشنهادی شرکت مورد مطالعه

در ساختار پیشنهادی (نمودار 3)، دو سطح کلی در نظر گرفته شده است [3]:

سطح اول یا سطح مدیریت، شامل هیأت مدیره، هیأت عامل و مدیرعامل به عنوان عناصر اصلی و محوری این سطح و دفتر مشاوران، دفتر حقوقی و واحد مدیریت ارتباطات به عنوان نهادهای تخصصی جنبی و دبیرخانه هیأت مدیره و دبیرخانه شرکت (در ارتباط با هیأت عامل) به عنوان نهادهای دفتری و پشتیبانی اطلاعات می‌باشند. تعیین اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌های کلی و موضوعی و برنامه‌ریزی‌های کلان و مکانیزم‌های اجرا، نظارت و کنترل در این سطح تدوین و تصویب شده و برای استفاده در اختیار مدیرعامل و مدیریت‌های زیرمجموعه قرار می‌گیرد.

سطح دوم یا سطح اجرا شامل دو بخش اصلی است: بخش اول با عنوان مدیریت اقتصادی و توسعه بازار، سه واحد بررسی و تجزیه و تحلیل اقتصادی، نظارت بر عملکرد شرکت‌های اقماری و بررسی و توسعه بازارهای بین‌الملل را تحت پوشش دارد. بخش دوم با عنوان مدیریت اجرایی و توسعه منابع در برگیرنده چهار واحد است که عبارتند از واحد امور اجرایی، واحد سرمایه‌گذاری، واحد مدیریت مالی و واحد توسعه منابع انسانی.

#### نمودار (3): ساختار کلی پیشنهادی



در این ساختار، مدیریت بخش‌های دو گانه سازمان توسط افرادی به غیر از اعضای موظف هیأت عامل (از اعضای دیگر هیأت عامل یا هیأت مدیره و یا نیروهای توانمند درون یا بیرون شرکت) انتخاب می‌شوند و زیر نظر مدیرعامل و به عنوان بازوهای اجرایی و معاونت‌های وی به انجام وظایف و مسؤولیت‌ها می‌پردازند. بنابراین مدیریت‌های مزبور پاسخگو به مدیرعامل خواهند بود و مدیرعامل نیز مطابق قانون پاسخگو به هیأت مدیره می‌باشد.

در مورد نظارت هیأت عامل بر مدیرعامل در این ساختار، دو عضو موظف هیأت عامل به عنوان عوامل نظارتی، مسؤولیت نظارت و کنترل عملکرد مدیریت‌های دو گانه را برعهده دارند که با توجه به این امر، آگاه‌سازی هیأت عامل از چگونگی عملکرد سازمان و نتایج اعمال سیاست‌ها و اجرای راهبردها و راهکارها، علاوه بر گزارش‌های رسمی مدیرعامل توسط این عوامل صورت می‌گیرد.

در این ساختار مدیرعامل به عنوان یکی از صاحبان امضا و دو عضو موظف هیأت عامل نیز به صورت موضوعی با توجه به حوزه نظارتی خود، صاحب امضای دوم شناخته می‌شوند.

#### 4- تبیین نقش‌های واحدهای سازمانی شرکت مورد مطالعه

گام بعدی در تدوین مدل معماری سازمانی شرکت مورد مطالعه، تبیین نقش‌های هر یک از واحدهای سازمانی زیرمجموعه هر مدیریت را مورد توجه قرار داده است. بدین منظور، نخست رئوس وظایف و مسؤولیت‌های هر واحد تعریف شده و سپس با توجه به آنها، به تبیین نقش‌ها پرداخته شده است [1]. در این بخش علاوه بر واحدهای زیرمجموعه هر یک از مدیریت‌ها، واحد مدیریت ارتباطات که مستقیماً زیر نظر مدیر عامل و در ارتباط با هیأت عامل فعالیت می‌کند نیز به عنوان یکی از نهادهای اساسی و کلیدی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. نمودارهای شماره 4 تا 11، رئوس وظایف و مسؤولیت‌ها و نقش‌های هر یک از واحدهای سازمانی را نشان می‌دهند.

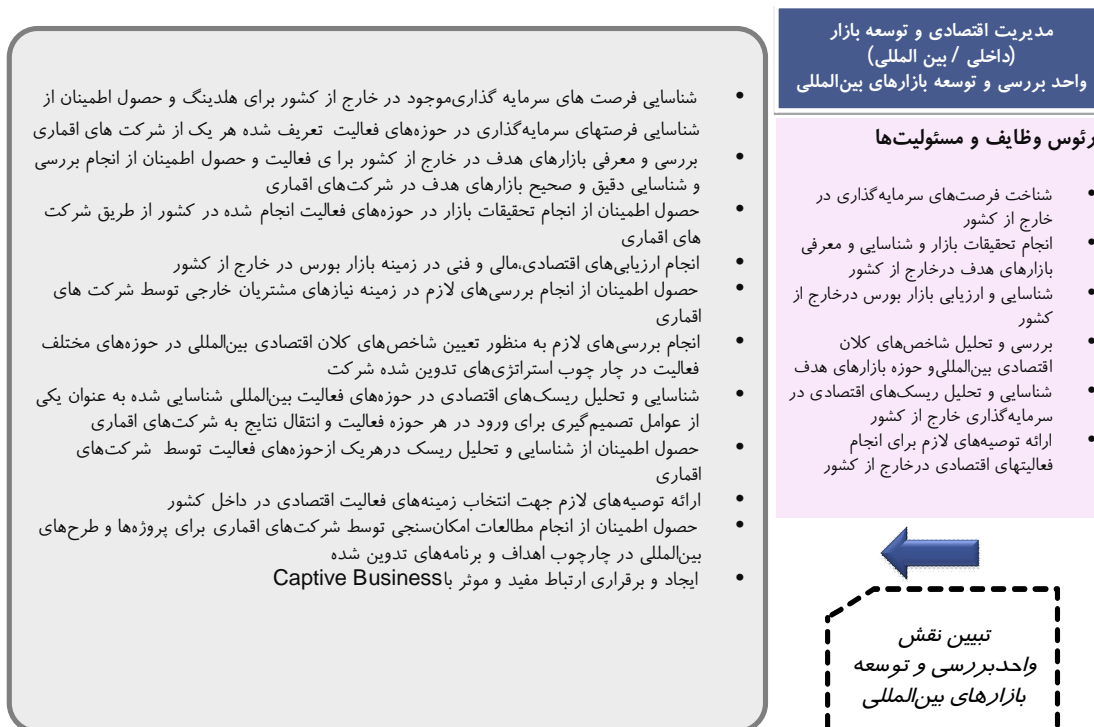
##### نمودار (4): رئوس وظایف و مسؤولیت‌ها و تبیین نقش واحد بررسی و تجزیه و تحلیل اقتصادی



##### نمودار (5): رئوس وظایف و مسؤولیت‌ها و تبیین نقش واحد نظارت بر عملکرد شرکت‌های اقماری



## نمودار (6): رنوس وظایف و مسؤولیتها و تبیین نقش واحد بررسی و توسعه بازارهای بین‌المللی



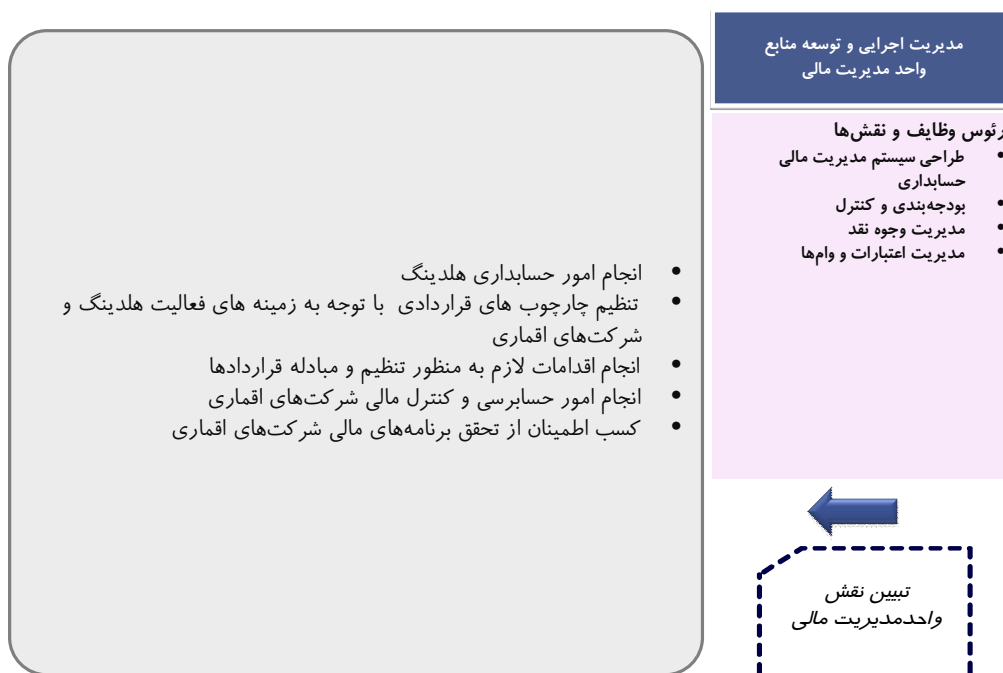
## نمودار (7): رنوس وظایف و مسؤولیتها و تبیین نقش واحد امور اجرایی



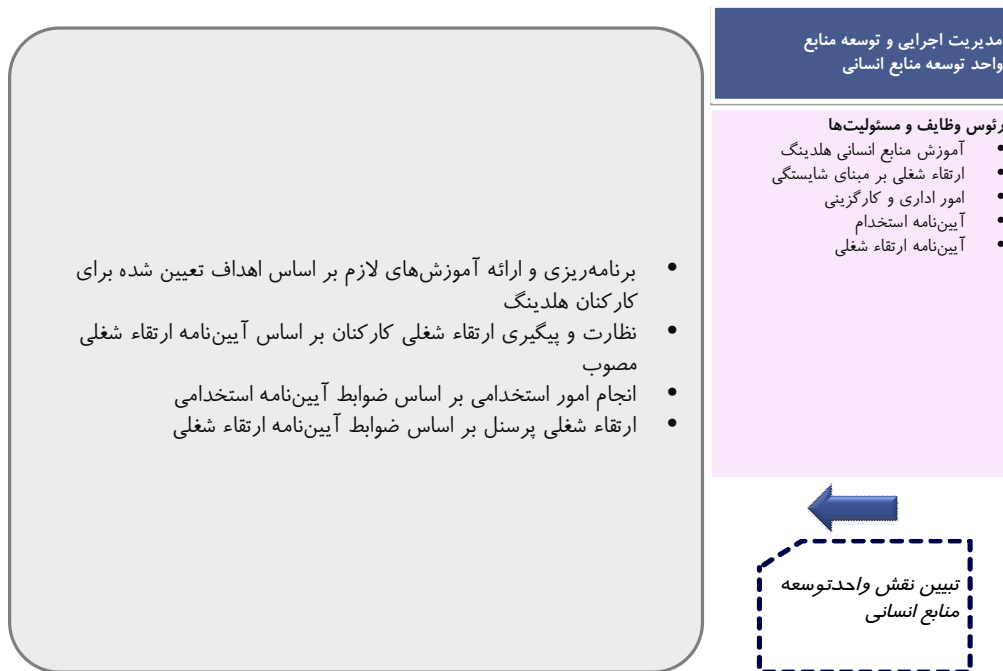
نمودار (8): رئوس وظایف و مسؤولیتها و تبیین نقش واحد سرمایه‌گذاری



نمودار (9): رئوس وظایف و مسؤولیتها و تبیین نقش واحد مدیریت مالی



نمودار (10): رؤوس وظایف و مسؤولیت‌ها و تبیین نقش واحد توسعه منابع انسانی



نمودار (11): رؤوس وظایف و مسؤولیت‌ها و تبیین نقش واحد مدیریت ارتباطات



## 5- تبیین گردش اطلاعات و گردش کار شرکت مورد مطالعه

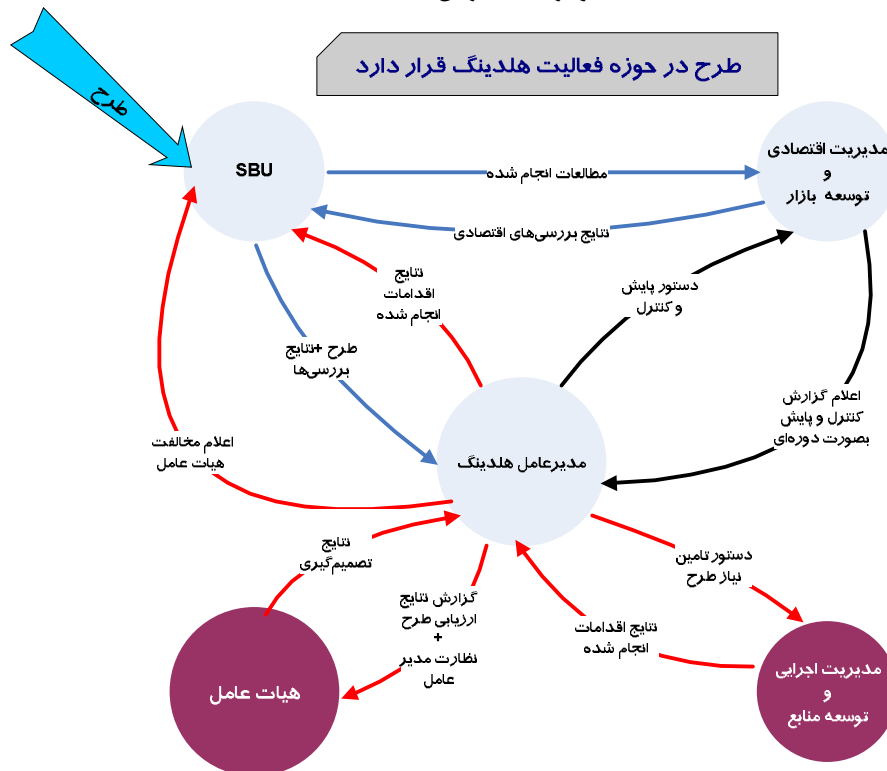
چگونگی گردش اطلاعات و گردش کارها در مقیاس کلی سازمان به عنوان گام دیگری از تدوین مدل معماری سازمانی شرکت مورد مطالعه تعریف شده است. برای این منظور نخست به شناسایی چارچوب کلی و اصول پایه تهیه و تدوین جریان گردش اطلاعات یا دادهها<sup>4</sup> پرداخته شده و مبانی انجام این کار با استفاده از منابع مستند موجود مورد شناسایی، بررسی، تدقیق و استخراج قرار گرفته که مبنایی برای تهیه و تدوین نمودار گردش اطلاعات در شرکت مورد مطالعه بوده است [2].

### 5-1- نمودار گردش دادهها

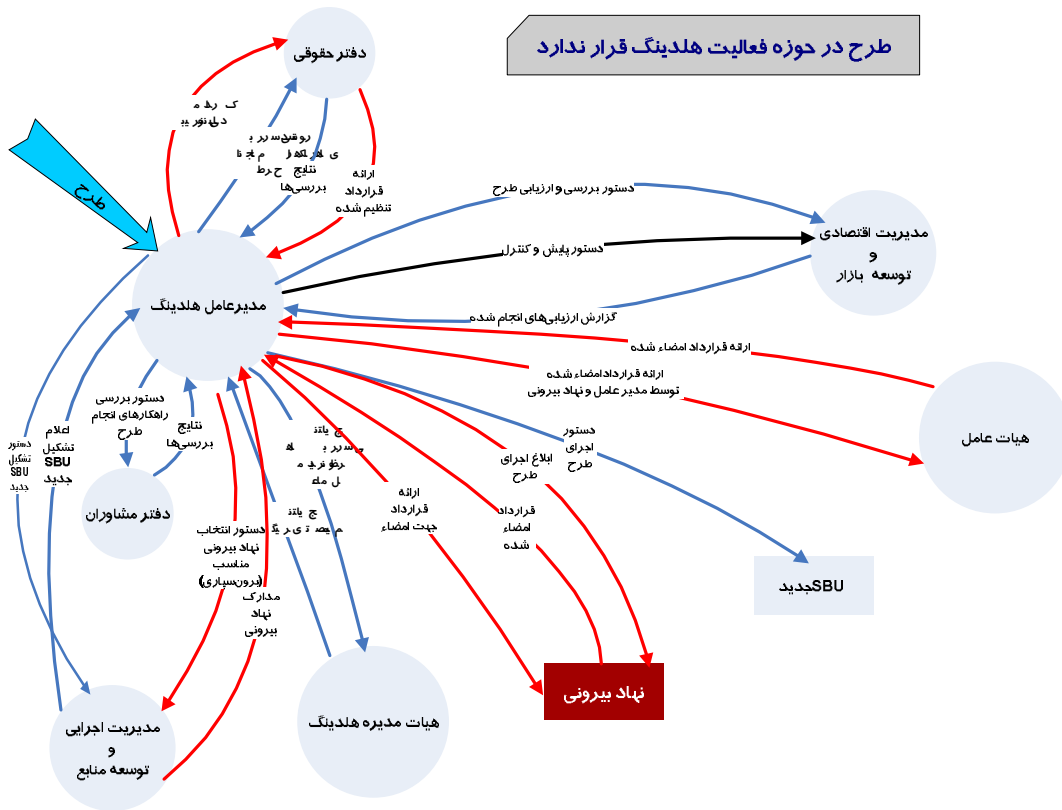
در مرحله دوم با در نظر گرفتن رئوس وظایف و مسؤولیت‌های هر یک از مدیریت‌ها و واحدهای سازمانی و نقش‌های تعریف شده برای آنها و نیز با توجه به چارچوب‌های کلی روابط درون سازمانی و برون سازمانی منبعت از ساختار کلی تدوین شده شرکت، کلیه فعالیت‌های اجرایی و اقدامات عملی قابل انجام در حوزه فعالیت‌های شناسایی شده و مصوب در رابطه با جریان دادهها، تحت سه عنوان ذیل طبقه‌بندی شده و برای هر یک از آنها نمودار جریان دادهها (اطلاعات) به طور جداگانه ترسیم شده است.

- 1) نمودار گردش دادهها در شرایطی که طرح یا پروژه تعریف شده در چارچوب حوزه‌های فعالیت مصوب و موجود هلدینگ قرار دارد. به عبارت روشن‌تر این نمودار، برای شرایطی است که زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم برای انجام پروژه یا طرح در درون هلدینگ وجود داشته باشد. نمودار 12 جریان گردش دادهها را در این حالت نشان می‌دهد.
- 2) نمودار گردش دادهها در شرایطی که طرح یا پروژه تعریف شده در چارچوب حوزه‌های فعالیت مصوب و موجود شرکت (هلدینگ) نیست. این نمودار، در برگیرنده جریان تبادل دادهها در کلیه شرایطی است که زیرساخت‌های نرم‌افزاری و یا سخت‌افزاری لازم برای انجام طرح یا پروژه مورد نظر در هلدینگ اساساً تعریف نشده و یا در صورت تعریف، ایجاد نشده باشد. نمودار 13 جریان گردش دادهها در این حالت را نشان می‌دهد.
- 3) نمودار گردش دادهها در حوزه عملیات کنترل و پایش که برای هر طرح یا پروژه اعم از این که در حوزه فعالیت‌های مصوب و موجود شرکت باشد یا نباشد، موضوعیت می‌یابد. نمودار 14 نشان‌دهنده جریان دادهها برای این طیف فعالیت‌ها است.

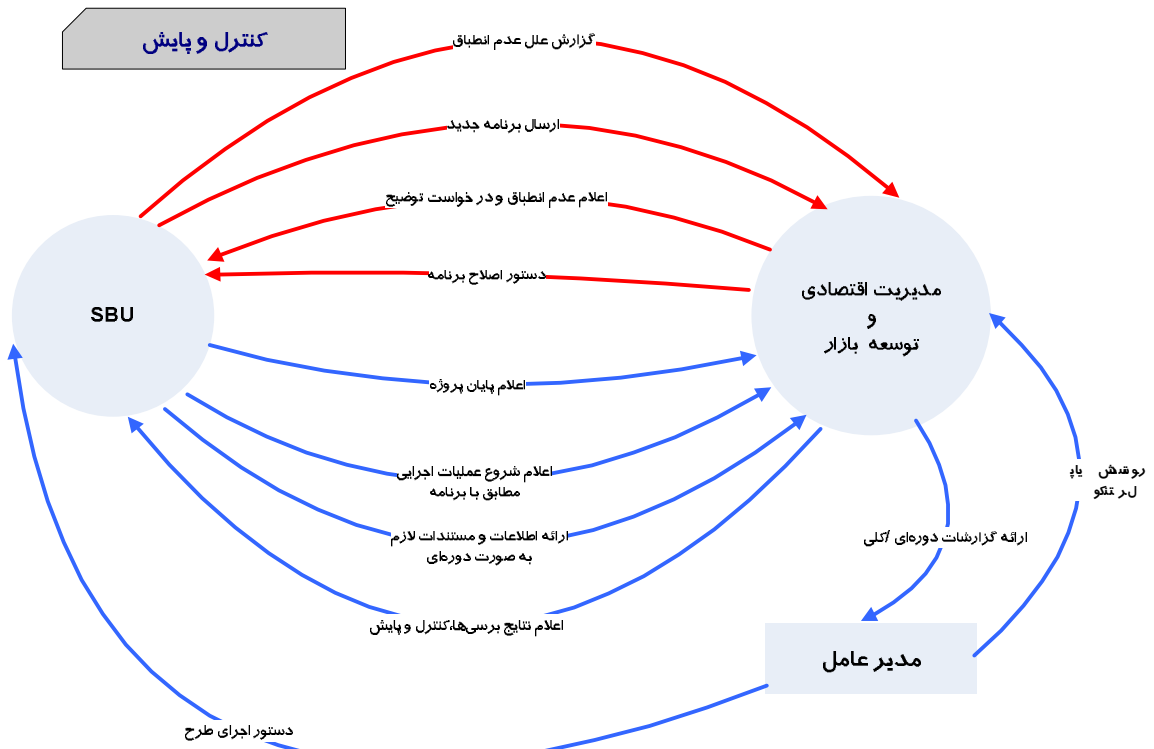
نمودار (12): جریان دادهها (DFD)



نمودار (13): جریان داده‌ها



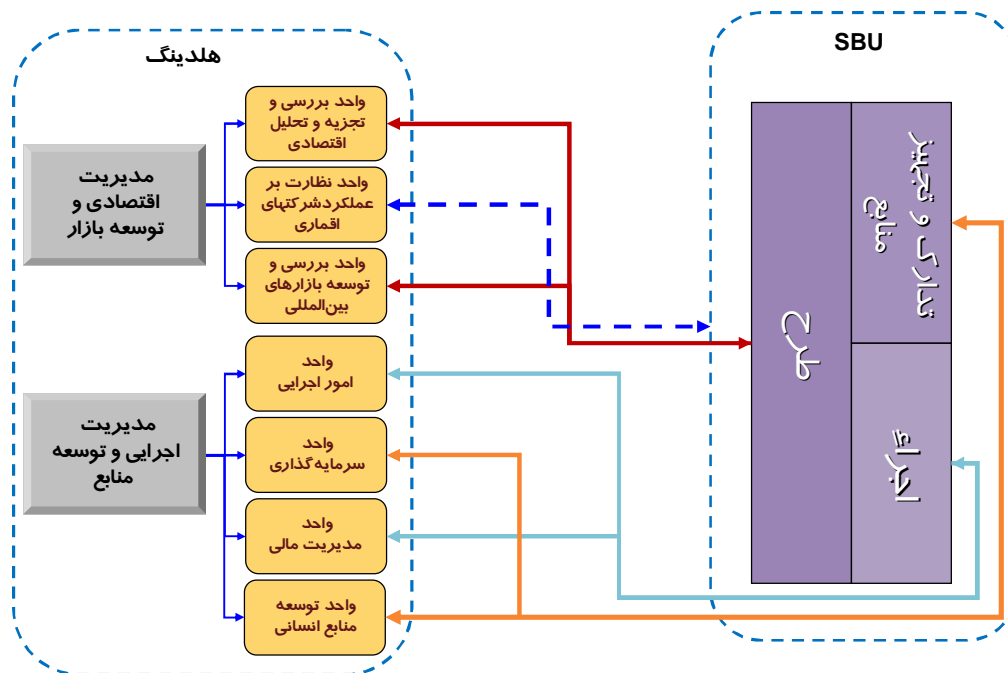
نمودار (14): جریان داده‌ها



## 5-2- نمودار گردش کارها

علاوه بر جریان گردش داده‌ها در فرآیند انجام طرح‌ها یا پروژه‌های شرکت، به منظور نشان دادن روابط کاری بین بخش‌ها و قسمت‌های مختلف هلدینگ و نیز مسؤولیت‌های هر بخش یا قسمت، نموداری با عنوان نمودار گردش کارها<sup>5</sup> تهیه و تدوین شده است. در این نمودار، کلیات روابط بین واحدهای سازمانی در بخش ستادی هلدینگ و واحدهای مختلف در شرکت‌های اقماری نشان داده شده است.

نمودار (15): کلیات گردش کارها WORK FLOW DIAGRAM



## 6- نتیجه

پس از بررسی سند چشم‌انداز، بیانیه ماموریت، ارزش‌های سازمانی و اهداف استراتژیک شرکت مورد مطالعه، برای تدوین مدل معماری شرکت مذکور، نتایج و دستاوردهای ذیل حاصل گردید:

- تعریف ساختار شرکت در قالب هلدینگ متناسب با جهت‌گیری‌های سازمانی برگرفته از برنامه راهبردی شرکت.
- انتخاب مدل استراتژی و نظارت از میان مدل‌های مورد بررسی با توجه به انطباق ساختاری-ارزشی شرکت مورد مطالعه با مدل انتخابی.
- انتخاب ساختار ماتریسی به عنوان ساختار تشکیلاتی شرکت با توجه به ماهیت ساختاری و عملکردی آن.
- طراحی ساختار سازمانی در قالب ساختار ماتریسی فوق در دو سطح مدیریت و اجرا
- تدوین و تبیین رؤس وظایف و مسؤولیت‌ها و نقش واحدهای سازمانی
- طراحی و تدوین نمودارهای گردش اطلاعات (DFD) و گردش کار (WFD) با توجه به وظایف و مسؤولیت‌های هر واحد.

## 7- مراجع

Angier, M.; *The 10 pillars of a world class business*, Success Networks International, Inc.

Strikwerda J.; "An entrepreneurial model of corporate governance: devolving powers to subsidiary", corporate governance; Vol.3, Issue:2, pp 38-57, 2003.

Kippenberger, T.; "Corporate Strategy and parenting advantage", The Antidote, Vol.3, Issue: 7, pp 13-16, 1998.

- [1] دولان، شیمون ال؛ شولر، رندال اس، **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**؛ مترجمان: طوسی، محمدعلی؛ صائمی، محمد؛ انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، چاپ ششم، 1381.
- [2] فرهنگ، علی اکبر؛ صفزاده، حسین؛ خادمی، مهدی؛ **نظریه‌های ارتباطات سازمانی**، انتشارات رسا، تهران، چاپ اول، 1383.
- [3] فقهی فرهمند، ناصر؛ **مدیریت ساختار استراتژیک سازمان**، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، چاپ چهارم، 1382.
- [4] بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ **"مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هلدینگ در ایران"**، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، 1383.

## زیر نویس‌ها

- 
- 1 Strategic Business Unit
  - 2 Cost Centre
  - 3 Profit Centre
  - 4 Data flow diagram
  - 5 Works Flow Diagram