

## نخستین کنفرانس ملی کنگاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

### بررسی تطبیقی مدل VS مکنزی در ساختار سازمانی راه آهن جمهوری اسلامی ایران

محمود فخرانی گشتی<sup>a</sup>، زهرا کرم پور<sup>b</sup>

<sup>a</sup> رئیس گروه خدمات مسافری و ایستگاهی، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

fakhraei.mp@gmail.com

<sup>b</sup> کارشناس گروه خدمات مسافری و ایستگاهی، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

Zahrakarampour78@gmail.com

چکیده

**مدل VS مکنزی** بعنوان ابزاری جهت برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۸۰ معرفی و هدف آن طراحی سازمان بر اساس ۷ مؤلفه ساختار، استراتژی، مهارت ها، کارکنان، سبک، سیستم ها و ارزش های مشترک به منظور دستیابی به اهداف تعریف شده و در نهایت اثر بخشی و کارایی سازمان می باشد. در این گفتار سعی گردید تا به زبان ساده این مؤلفه ها تبیین و به مصادیق آن ها در راه آهن جمهوری اسلامی ایران بعنوان یک شرکت دولتی با فعالیت گسترده اشاره نمود.

**کلمات کلیدی:** مدل S7 مکنزی، ساختار، راه آهن

۱- مقدمه

در دنیای بشدت رقابتی امروز سازمان هایی موفق خواهند بود که با ارزیابی دقیق خواسته ها و نیازهای بازار هدف، اقدام به ترسیم اهداف خود نموده و با برنامه ریزی دقیق و استفاده از تمام ظرفیت های درون و برون سازمانی درصدد تحقق آن ها برآیند. در نظر گرفتن مجموع این ملاحظات ما را به مفهوم جدیدی تحت عنوان **برنامه ریزی استراتژیک** می رساند.

برنامه ریزی استراتژیک درحقیقت فرایندی است که طی آن مدیران ارشد سازمان ها بر اساس اطلاعات درخصوص نقاط قوت/ضعف و فرصت ها/تهدیدات، چشم انداز آینده سازمان را ترسیم نموده و علاوه بر تعریف اهداف، سلسه مراتب دستیابی به آن ها را مشخص می نمایند. معمولاً چشم انداز سازمان ها در بازه زمانی میان مدت (۵ سال) و بلندمدت (۷ سال) تعریف شده که در صورت تغییر پارامترهای مؤثر ممکن است افزایش یابد. برنامه ریزی استراتژیک، راهبرد سازمان را مشخص نموده که به شکل های مختلف در اختیار مشتریان داخلی (منابع انسانی) و مشتریان خارجی سازمان (خریداران، سرمایه گذاران، شرکای تجاری و ...) قرار می گیرد. نکته حائز اهمیت شفافیت و اجرایی بودن این برنامه ها است که باعث اعتماد مشتریان (درون و برون سازمانی) شده و درصد تحقق اهداف را افزایش می دهد. اثربخشی برنامه های استراتژیک سازمان، منوط به عوامل مؤثر تشکیل دهنده ساختار سازمان بوده که در مدل های ارائه شده متفاوت می باشند. یکی از پژوهش های بعمل آمده در این خصوص ارائه **مدل VS مکنزی** بوده که به تأثیر ۷ عنصر متشکل ساختار سازمانی اشاره و بیان می دارد درصورت عملکرد مؤثر و هماهنگ آن ها دستیابی به اهداف پیش بینی شده در برنامه های استراتژیک و در نهایت موفقیت سازمان در عرصه رقابت حتمی خواهد بود.

۲- مدل VS مکنزی

همانطور که قبلاً اشاره شد اثربخشی سازمان برآیند اقداماتی از قبیل برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر تحلیل، بررسی خواسته ها، نیازهای مشتریان و همچنین شناخت کامل نقاط قوت/ضعف و فرصت ها/تهدیدات موجود بوده که بخشی از این فرایند منوط به بررسی عوامل مستقل در ساختار سازمان از نظر میزان هماهنگی در جهت نیل به اهداف سازمان می باشد. مطالعات مختلفی در حوزه اثربخشی سازمان ها و شرکت ها صورت پذیرفته و مدل های گوناگونی برای سنجش این شاخص ها معرفی شده که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. مدل هدف (**Goal model**): اثربخشی را در رسیدن به هدف تفسیر نموده و عموماً برای سازمان های سنتی کاربرد دارد.
۲. مدل سیستمی (**System model**): این مدل بر ابزارهای لازم جهت رسیدن به هدف تأکید داشته و در واقع عملکرد صحیح بخش های مختلف را در تحقق چشم انداز سازمان مؤثر می داند.
۳. مدل ذینفعان استراتژیک (**Strategic-Constituencies model**): ذینفعان استراتژیک کسانی هستند که نفع شخصی در سازمان نداشته و عملکرد آن ها به صورت غیرمستقیم بر اقدامات اعضای سازمان تأثیر گذار می باشد. در واقع در این مدل با تغییر انتظارات این گروه دامنه فعالیت ذینفعان مستقیم (مانند کارکنان، مشاوران، نمایندگان و...) نیز دچار نوسان می گردد.
۴. الگوی ارزش های رقابتی (**Competitive values model**): این رویکرد وجود عناصر مشترکی در فهرست ارزیابی اثربخشی سازمان را معرفی و بیان می دارد که ترکیب آن ها جهت خلق مجموعه ای از ارزش های رقابتی امکان پذیر بوده و هر کدام از آن ها مدل اثربخشی منحصر به فردی را تعریف می کنند.

## نخستین کنفرانس ملی کنگاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

تمام الگوهای اشاره شده دارای نقاط قوت و ضعف بوده و با توجه به اهداف، اندازه سازمان، دامنه فعالیت، شیوهی مدیریت ارهبری و ... مورد استفاده قرار گرفته است. لیکن یکی از مدل هایی که همچنان مورد توجه و بهره برداری قرار گرفته مدل **۷S** مکنزی می باشد. این مدل در دهه ۱۹۸۰ توسط تام پیترز و رابرت واترمن از مشاوران شرکت مکنزی ارائه و توسعه داده شد و بعنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار گرفت. بنیاد این مدل بر این امر بنا شده که با ایجاد هماهنگی بین عوامل مستقل مطرح شده در این الگو (نقش آفرین در طراحی ساختار سازمانی) می توان میزان دستیابی به اهداف پیش بینی شده سازمان را افزایش و به تبع آن میزان اثربخشی و موفقیت آن را بهبود بخشید.

۳- عناصر تشکیل دهنده مدل **۷S** مکنزی عبارتند از :

### ۱. ساختار (Structure)

تعاریف مختلفی از ساختار سازمانی توسط فعالین حوزه کسب و کار مطرح گردیده است لیکن آنچه از تمام این تعاریف قابل استخراج بوده این است که ساختار سازمانی به شیوه ای اطلاق می گردد که بواسطه آن نقش ها، حدود اختیارات و مسئولیت های عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان را مشخص و به نوعی الگوی عملیاتی ای بوده که نحوه برقراری ارتباط و انجام فعالیت های کارکنان، بخش ها و واحدهای مختلف سازمان را تداعی می نماید. هدف از ترسیم ساختار، ایجاد هماهنگی بین فعالیت های جاری سازمان توسط مجریان بوده و به نوعی امکان کنترل و ارزیابی اقدامات صورت گرفته را فراهم می سازد. این پارامتر مشخص می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شده و مرجع گزارش اقدامات صورت گرفته چه نهاد یا شخصی می باشد همچنین ارتباط بین واحدهای موجود در سازمان و نحوه تعامل بین آن ها نیز توسط عامل مذکور مشخص می گردد. تقسیم بندی های مختلفی برای ساختار سازمانی صورت پذیرفته لیکن در یک نگاه کلی می توان آن را بصورت زیر بیان نمود:

- ۱) ساختارهای عملکردی
- ۲) ساختارهای وظیفه ای - عملکردی
- ۳) ساختارهای ماتریسی
- ۴) ساختارهای تقسیم بندی شده

ساختار سازمانی مزایای فراوانی برای سازمان به همراه داشته که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تصمیم گیری سریع (ایجاد ارتباط مؤثر بین بخش ها و واحدهای مختلف سازمان)
- مدیریت بهتر بخش های مختلف سازمان (فعالیت بخش های مختلف سازمان بر اساس یک دستورالعمل واحد و به تبع آن عملکرد یکسان)
- افزایش بهره وری (آگاهی کارکنان از وظایف و مسئولیت های خود و افزایش سرعت عمل آن ها)
- بهبود عملکرد کارکنان (از طریق راهنمایی کارکنان در راستای انجام هرچه بهتر وظایف و اطلاع از شرح وظایف و مسئولیت ها)
- حذف اقدامات موزی و تکراری (مشخص شدن وظایف و مسئولیت ها و حذف اقدامات موزی)
- کاهش تعارضات بین کارکنان (اطلاع از وظایف و مسئولیت ها و عدم دخالت در امور غیرمرتبط باعث کاهش تعارضات می گردد)
- بهبود ارتباطات (مشخص شدن وظایف و مسئولیت های هر بخش، ایجاد ارتباط آگاهانه و مؤثر بخش های مختلف سازمان و در نتیجه افزایش بهره وری)

آخرین ساختار سازمانی شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۹۷ بوده که شامل :

مجمع عمومی - هیئت مدیره - رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل - قائم مقام می باشد.

ادارات زیر نظر رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل عبارتند از: اداره کل حراست، گزینش، دفتر حقوقی، دفتر برنامه ریزی و بودجه، دیحسابی طرح های عمرانی، دفتر مدیرعامل و مدیریت عملکرد، دفتر روابط عمومی، اداره کل ایمنی و نظارت بر شبکه و دفتر تنظیم گری ضوابط و مقررات می باشد.

۶ معاونت در ساختار راه آهن تعریف شده که هر کدام از آن ها شامل تعدادی اداره کل می باشند.

**معاونت مسافری:** شامل اداره کل برنامه ریزی و نظارت بر خدمات مسافری و اداره کل خدمات ساختمان و ایستگاهی

**معاونت بازرگانی و بهره برداری:** شامل اداره کل سیر و حرکت، اداره کل بازرگانی داخلی، اداره کل بازرگانی خارجی و روابط بین الملل، اداره کل لجستیک و دفتر مهندسی حمل و نقل

**معاونت تأمین سرمایه و اقتصاد حمل و نقل:** شامل دفتر سرمایه گذاری و اقتصاد حمل و نقل، مرکز توسعه آموزش و فناوری، دفتر هوشمند سازی و داده کاوی

**معاونت فنی و زیربنایی:** شامل اداره کل خط و سازه های فنی، اداره کل ارتباطات و علائم الکتریکی، دفتر مهندسی و نظارت تأسیسات زیربنایی

## نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

معاونت ناوگان: اداره کل واگن‌ها، اداره کل نیروی کشش، دفتر مهندسی و نظارت ناوگان

معاونت توسعه مدیریت و منابع: اداره کل منابع انسانی و تشکیلات، اداره کل امور مالی و اموال، اداره کل تدارکات و پشتیبانی، اداره کل امور رفاهی و سلامت

شبکه ریلی بدلیل گستردگی در پهنه‌ی سرزمینی ایران به ۲۱ منطقه تقسیم می‌شود. هر کدام از این مناطق دارای یک مدیرکل و ساختاری مستقل بوده (از نظر تعداد معاونت و ادارات) که در عین حال زیر نظر ستاد مرکزی راه‌آهن فعالیت می‌کنند. همچنین تعداد کارکنان شاغل با توجه به وسعت تحت پوشش و میزان عملکرد (جابجایی بار و مسافر) متفاوت بوده و مدیران کل مناطق از نظر سلسله مراتب سازمانی ابواب جمعی قائم مقام راه‌آهن می‌باشند.

### ۲. استراتژی (Strategy)

استراتژی از لغت یونانی استراتژیا (Strategia) و به مفهوم هنر لشکرکشی می‌باشد. این مفهوم چندین واژه در بطن خود گنجانده که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- **برنامه (Plan):** اولین مفهومی که پس از بیان استراتژی تداعی می‌گردد برنامه بوده و به نوعی بنیان اصلی هر استراتژی، برنامه‌ریزی می‌باشد.
- **ترفند (Ploy):** لازمه پیشی گرفتن از رقیب در محیط بشدت رقابتی کنونی، مشخص نمودن هدف و اتخاذ ترفند بوده و به عبارت دیگر وسیله‌ای برای رسیدن به هدف می‌باشد.
- **الگو (Pattern):** درحقیقت شکل ملموس استراتژی (که یک فرایند ذهنی بوده) می‌باشد. با استفاده از الگو می‌توان مفاهیم و اهداف نهفته در استراتژی را بیان نمود.
- **موقعیت (Position):** بر جایگاه سازمان در محیط (بازارهای داخلی و خارجی) دلالت داشته و بعنوان یک رابط، توازن بین مسائل درون و برون سازمان را برقرار می‌نماید.
- **چشم‌انداز (Perspective):** چشم‌انداز به نوعی ترسیم مسیر حرکت از وضعیت سکون به سمت رشد و توسعه بوده که تمام این موارد منوط به انجام تغییرات و تعریف اهداف می‌باشد.

راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بعنوان یکی از مد‌های حمل و نقل در بازار جابجایی بار و مسافر برای بقای رشد و توسعه نیازمند ترسیم چشم‌انداز بوده تا بر اساس آن بتواند به اهداف مذکور دست یافته و با افزایش بهره‌وری سهم خود را در بازار حمل و نقل افزایش دهد. چشم‌انداز راه‌آهن عبارت است از: تبدیل شدن به سیستم حمل و نقل بهره‌ور، ایمن و رقابت پذیر در منطقه، با کیفیتی که رضایت حداکثر ذینفعان را تأمین نماید. از طرفی مأموریت آن ایجاد و توسعه حمل و نقل یکپارچه سبز، درب به درب و ایمن با استفاده از ظرفیت‌های فناوریانه بدنال کسب جایگاه واقعی حمل و نقل ریلی بعنوان یکی از پیشران‌های اصلی توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی بوده و با خلق ارزش در میان مشتریان خود و جلب مشارکت ذینفعان، سهم بازارهای داخلی و بین‌المللی را افزایش می‌دهد.

### سیستم‌ها (Systems)

فارغ از تمام تعاریف ارائه شده برای سیستم، هر اقدام یا فعالیتی که بیش از یک بار صورت پذیرد، می‌تواند بعنوان یک سیستم تعریف شود. در حوزه کسب و کار سیستم به مجموعه‌ای از اصول، شیوه و رویه‌هایی که به منظور دستیابی به یک هدف خاص اعمال می‌شود، اطلاق می‌گردد. بصورت کلان سیستم‌ها به دو دسته باز (Open) و بسته (Close) تقسیم می‌گردند. سیستم‌های باز برای سازمان‌هایی با تعامل و ارتباط زیاد برون سازمانی متصور بوده لیکن سیستم‌های بسته برای سازمان‌هایی با فعالیت محدود کاربرد دارند. سیستم‌ها دارای سه مؤلفه مهم ورودی-فرایند-خروجی می‌باشند. لیکن یک فرایند تکمیلی تحت عنوان بازخورد برای این چرخه تعریف شده که نقش بررسی روند جاری، شناسایی معایب و مشکلات و اصلاح سیستم را برعهده دارد. سیستم‌ها دارای ویژگی‌هایی می‌باشند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- متشکل از اجزای متعدد
- وجود تعامل و ارتباط بین بخش‌های مختلف
- دارای رفتار ناشی از تعامل بین بخش‌های گوناگون
- وجود مرز مشخص
- هدفمند بودن

راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران دارای فعالیت‌های گوناگونی در حوزه‌های مختلف جابجایی بار و مسافر و فعالیت‌های وابسته از قبیل نظارت بر سیورحرکت قطارها، فعالیت‌های تعمیر و نگهداری در حوزه خط، واگن، لکوموتیو، ساختمان و تأسیسات، سیستم‌های علائم الکتریکی، سیستم‌های مخابراتی، سیستم‌های مالی، منابع انسانی و ... بوده که در گذشته تمام این موارد به صورت سنتی اداره می‌شد لیکن بیش از یک دهه است که راه‌آهن علاوه بر سیستمی نمودن فعالیت‌های جاری خود، درجهت

## نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

مکانیزه نمودن آن‌ها گام برداشته و از نرم افزارهای مختلف در بخش‌های گوناگون از قبیل نیروی حرکت، تعمیر و نگهداری، برنامه‌ریزی حرکت قطارها، سیستم مکاتبات اداری و ... استفاده می‌نماید. برآیند همه‌ی این اقدامات موجب کاهش چشم‌گیر زمان و خطای انسانی، ارائه سریع گزارشات در حوزه‌های مختلف و در بازه‌های زمانی مورد نظر، شناسایی سریع موانع و مشکلات، افزایش اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده و شناسایی نقاط قوت/ضعف و فرصت‌ها/تهدیدات گردیده و به صورت مستمر در جهت سیستمی نمودن فرآیندها و اقدامات گام برمی‌دارد.

### ۳. کارکنان (Staff)

در فرهنگ سازمانی از کارکنان تحت عنوان سرمایه‌های انسانی یاد شده و به مجموعه‌ای از افراد اطلاق می‌گردد که در بخش‌های مختلف سازمان به انجام فعالیت در چارچوب‌های تعریف شده مشغول هستند. منابع انسانی (کارکنان) از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب شده و یکی از اصلی‌ترین رموز موفقیت هر سازمان بهره‌مندی از نیروهای انسانی کارآمد، متخصص، متعهد، خلاق و وفادار به سازمان می‌باشد. این عامل به‌قدری دارای اهمیت بوده که یکی از شاخه‌های علم مدیریت به مبحث مدیریت منابع انسانی (**Human Management**) اختصاص داده شده است. منابع انسانی با دو دیدگاه خرد و کلان قابل تعریف می‌باشد.

**دیدگاه خرد:** این دیدگاه به هر فرد شاغل در سازمان اشاره دارد. هدف از استفاده از منابع انسانی برای افراد شاغل در یک مجموعه تأکید بر اهمیت آن‌ها برای سازمان بوده و به عبارت دیگر موتور محرک هر سازمان منابع انسانی آن می‌باشد.

**دیدگاه کلان:** این مفهوم در مقیاسی گسترده‌تر شامل بخش عملیاتی سازمان بوده که در آن کارکنان (منابع انسانی) خدمات متنوع مرتبط با این حوزه را به سایر بخش‌های سازمان ارائه می‌دهند.

راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران با توجه به اشتغال حدود ۳۰ هزار نیرو در قالب نیروهای مستقیم و پیمانکاری بعنوان یک کارفرمای بزرگ در حال فعالیت بوده و لزوم توجه به کارکنان در راستای تحقق اهداف از پیش تعریف شده بسیار حیاتی می‌باشد. به همین منظور اداره کل منابع انسانی و تشکیلات، اداره کل رفاه و سلامت و مرکز توسعه آموزش و فناوری در ساختار سازمانی راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران به منظور رسیدگی به امور مرتبط با نیروی انسانی شاغل در سازمان پیش‌بینی شده است.

برخی از اقدامات ادارات فوق‌الذکر بدین شرح می‌باشد:

- ❖ آموزش بدو و حین خدمت به منظور تربیت نیروی متخصص و همچنین به روز نمودن اطلاعات و مهارت‌های پرسنل شاغل جهت افزایش بهره‌وری
- ❖ تعریف و اجرای چهارچوبی استاندارد برای ارتقای پرسنل به مراتب مدیریتی (از مدیران پایه تا مدیران عالی) به منظور ایجاد انگیزه برای کارکنان
- ❖ توجه به خدمات رفاهی پرسنل از قبیل بیمه تکمیلی، بیمه مسئولیت، استفاده از بلیت رایگان سفر داخلی و برون مرزی، فراهم نمودن امکان استفاده از اماکن اقامتی در شهرهای زیارتی و سیاحتی برای کارکنان و ...
- ❖ سامانه ارزشیابی عملکرد کارکنان به منظور ارزیابی بر اساس آموزش‌ها، کسب مهارت‌ها و ...

### ۴. ارزش‌های مشترک (Shared values)

بنیان اصلی موجودیت هر سازمان، ارزش‌های مشترک آن بوده که در **مدل Vs مکنزی** نیز به این عامل توجه ویژه‌ای شده است. این مفهوم به نوعی وجدان سازمان می‌باشد و نقش راهنما را در مواقع بحرانی ایفا می‌نماید. ارزش‌های مشترک در سازمان به رفتارها و هنجارهایی اطلاق می‌گردد که بدلیل هدایت کنش‌ها و اقدامات، پایه و اساس هر سازمان می‌باشند. این عامل بعنوان هسته مرکزی تغییرات و سلامت سازمانی، به کارکنان و مشتریان بالقوه نشان می‌دهد که سازمان به چه آرمانی اعتقاد داشته و به آن‌ها جهت دستیابی به نتایج موردنظر سازمان از طریق ارائه روش‌های عملیاتی و مؤثر کمک می‌نماید.

از جمله این ارزش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ✓ کارگروهي
- ✓ همبستگي
- ✓ صداقت
- ✓ قابليت اطمینان
- ✓ مسئولیت‌پذیری
- ✓ نوآوری
- ✓ شفافیت
- ✓ انعطاف پذیری و...

ارزش‌های مشترک در سازمان مزایای متعددی داشته که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ❖ ارزش‌ها هویت کارکنان را می‌سازند.



## نخستین کنفرانس ملی کنگاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

۴-۲ **پیشناز (Pacesetting):** از بهترین شیوه‌های مدیریت بوده که در این سبک، مدیر خود را بعنوان شاخص در سازمان مطرح و کارکنان از طریق الگوبرداری از مدیر به انجام وظایف خود می‌پردازند. تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که اغلب اوقات بدلیل عدم تحقق خواسته‌های مدیر (باتوجه به بالا بودن استاندارد) باعث بروز جو منفی در سازمان شده لیکن می‌بایست بصورت محدود و گام به گام از این شیوه استفاده نمود.

۴-۵ **مدیریت در حال راه رفتن (MBWA: Management by walking around)** در این مدل مدیر از قالب سنتی استقرار در یک دفتر و انجام امور به شیوه سنتی خارج و دائماً بین کارکنان در حال تردد بوده که نتیجه آن دیده شدن توسط کارکنان، ایجاد ارتباط مؤثر با آن‌ها، اشتراک‌گذاری ایده‌ها و پیشنهادات و خلق یک محیط پویا و خلاق می‌گردد.

در راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران با توجه به گستردگی و تنوع فعالیت‌ها از شیوه‌های مختلف مدیریتی استفاده می‌گردد. در سطح مدیریت کلان با توجه به حساسیت تصمیمات اتخاذ شده در دستیابی به اهداف ترسیم شده، از شیوه مدیریت دموکراتیک و یا شیوه مدیریت پیشرو استفاده می‌گردد. لیکن در بخش‌های عملیاتی (تعمیر و نگهداری ناوگان، خط و ابنیه و...) با توجه به اهمیت عامل زمان، سرمایه و ایمنی عموماً از سبک مدیریت خودکامه (دستوری) استفاده می‌گردد. به طور کلی مدیران عالی این مجموعه نقش هماهنگی بین مدیران میانی را برعهده داشته و ضمن ترسیم چشم انداز سالیانه درصد رفع موانع و تنگناهای موجود از قبیل تخصیص اعتبارات دولتی جهت رشد و توسعه شبکه، نوسازی ناوگان، استفاده از فناوری‌های نوین، تزریق ناوگان جدید، اخذ مجوزهای لازم جهت جایگزینی نیروهایی که به دلایل مختلف (بازنشستگی، استعفا و...) از بدنه سازمان منفک شده‌اند، برمی‌آیند. تدوین استراتژی جهت دستیابی به اهداف کلان سازمان، توسط مدیران پایه و مدیران میانی صورت می‌پذیرد.

### ۶ مهارت‌ها (Skills)

یکی از اجزای شایستگی کارکنان مهارت و توانایی‌هایی است که در اجرای وظایف و مسئولیت‌های خود به کار می‌برند. مهارت‌ها به طور خلاصه توانایی‌هایی است که شخص بصورت آموخته شده یا تجربی در جهت انجام یک وظیفه کسب و با استفاده از آن، انتظارات مدیر برآورده خواهد شد. مهارت‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. **مهارت‌های پایه‌ای:** مهارت‌ها توانایی پیاده کردن دانش در عمل بوده و توسعه و بهبود آن باعث افزایش کیفیت عملکرد می‌شود. انواع مهارت‌های پایه‌ای عبارت است از:

۱-مهارت محتوایی (شامل درک مطلب-شنیدن فعال-نوشتن-ریاضیات و علوم)

۲-مهارت فرآیندی (شامل تفکر انتقادی-یادگیری فعال-بازبینی و استراتژی‌های یادگیری)

۲. **مهارت‌های چند تخصصی:** باعث بهبود عملکرد و فعالیت‌هایی می‌گردد که در حین کار رخ می‌دهد و به ۵ مورد تقسیم می‌شود.

۱-مهارت‌های اجتماعی (همه‌نگی-قوه درک اجتماعی-مقتاعدسازی مذاکره-آموزش و خدمت‌گرایی)

۲-مهارت‌های حل مسئله پیچیده

۳-مهارت‌های فنی (مانند طراحی فنی- نصب-نگهداری و تعمیرات-تحلیل کنترل کیفیت)

۴-مهارت‌های سیستم (قضاوت و تصمیم‌گیری-تحلیل سیستم-ارزیابی سیستم)

۵-مهارت‌های مدیریت منابع (مانند مدیریت زمان-مدیریت منابع مالی و مواد-مدیریت منابع انسانی)

راه‌آهن از مدتی قبل به این امر توجه ویژه‌ای داشته و طرح‌ها و اقدامات زیادی را برنامه‌ریزی، اجرا و مورد ارزیابی قرار داده است. از جمله این اقدامات اخذ سرفصل‌های آموزشی مورد نیاز از ادارات مختلف و طراحی و اجرا برنامه آموزشی منطبق با آن می‌باشد. طرح آموزشی مشترک راه‌آهن ایران و ایتالیا جهت کسب تجارب راه‌آهن ایتالیا در حوزه‌های مختلف زیرساخت، سیروحرکت، بازرگانی و بازاریابی، مدیریت خدمات مشتریان و ... از دیگر طرح‌های اجرا شده در جهت کسب مهارت و توانایی‌های لازم برای تحقق اهداف بلند مدت سازمان بوده است. از طرفی ارتقای شغلی و کسب امتیازات اداری پرسنل، منوط به شرکت در دوره‌های مذکور و اخذ گواهینامه‌های مربوطه بوده که این امر باعث نوعی الزام برای کسب مهارت‌های آموزشی ارائه شده می‌گردد. همچنین با ورود هر نوع فن‌آوری جدید در حوزه‌های مختلف اعم از لکوموتیو، زیرساخت، علائم و ارتباط، ناوگان و ... دوره‌های آموزشی متناسب با آن برای کارکنان برقرار شده و کسب مهارت‌های فردی امکان پذیر خواهد بود تا اثربخشی این فناوری‌ها در سازمان‌ها ملموس گردد.

بررسی شاخص‌های تعریف شده در **مدل VS مکنزی** حاکی از این موضوع است که اولاً پارامترهای مذکور تقریباً تمام ابعاد سازمان را تحت پوشش قرار داده و به نوعی توجه و ایجاد هماهنگی بین آن‌ها باعث افزایش درصد تحقق اهداف از پیش تعیین شده و رشد توسعه سازمان می‌گردد. ثانیاً بدلیل تطابق بالای عوامل بیان شده در مدل مذکور با نکات ضروری برای موفقیت سازمان‌ها این الگو از زمان ارائه تاکنون نقش پررنگی در تدوین استراتژی و طراحی ساختار بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در بازارهای به‌شدت رقابتی در عرصه بین‌المللی و داخلی ایفا نموده و می‌نماید. به نظر می‌رسد شاخص‌های کلیدی این مدل، جزء اساسی‌ترین عوامل موجود در ساختار هر سازمان بوده و ارائه موارد دیگر نقش پوششی دارند.

در طبقه بندی دیگر عوامل مطرح شده در این مدل به دو دسته عوامل سخت و عوامل نرم تقسیم بندی می‌شوند.



**عناصر سخت:** قابل لمس بوده و به همین دلیل شناسایی و ارزیابی آن‌ها امکان پذیرتر و اثر پذیری بیشتری دارند. این عناصر عبارت است از استراتژی، ساختار و سیستم‌ها.

**عناصر نرم:** توصیف این عناصر بدلیل عینی نبودن بسیار دشوار بوده و بررسی و ارزیابی آن‌ها نیز با چالش مواجه است. مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک و سبک و شیوه از جمله این عوامل هستند. نکته حائز اهمیت دیگر درخصوص عناصر نرم این است که این عوامل به صورت مداوم در حال توسعه و تغییر بوده که این امر کنترل و نظارت بر آن‌ها را دشوارتر می‌سازد. بنابراین سهم بیشتری از توجه مدیران می‌بایست معطوف به این دسته از عوامل بوده تا با آداپته نمودن آن‌ها با عوامل سخت، تحقق پذیری اهداف سازمان افزایش یابد.

#### ۴- نتیجه‌گیری

شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و همچنین شرکای تجاری لازمه بقا و ادامه حیات شرکت‌ها و سازمان‌ها در بازارهای به شدت رقابتی کنونی بوده و پوشش این تقاضاها مستلزم ترسیم چشم‌انداز، تعیین هدف و تدوین استراتژی‌های لازم جهت دستیابی به آن‌ها خواهد بود. ساختار سازمانی مناسب، یکی از مؤلفه‌های مهم در دستیابی به اهداف مشخص شده می‌باشد. در این خصوص الگوهای مختلفی جهت تعیین ساختار و تعریف استراتژی‌های سازمانی معرفی و با توجه به پارامترهایی از قبیل اندازه سازمان، اهداف، شیوه مدیریت، مأموریت‌ها، گستره جغرافیایی فعالیت و... مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از این مدل‌ها، الگوی **YS مکنزی** بوده که بر عوامل تشکیل دهنده ساختار سازمانی تأکید داشته و بیان می‌دارد که در صورت ایجاد هماهنگی بین اجزای ساختار سازمانی (که مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند) ضریب تحقق اهداف ترسیم شده چشم‌انداز سازمان افزایش و به تبع آن رشد، توسعه و مهم‌تر از همه بقا در صحنه بازارهای رقابتی دور از دسترس نخواهد بود و در نهایت موجب تحول و پویایی سازمان می‌گردد.

با نگاه اجمالی به چشم‌انداز شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران و بررسی اهداف استراتژی‌ها و همچنین ساختار سازمانی آن مشخص می‌گردد عوامل مطرح شده در الگوی **YS مکنزی** مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران این مجموعه بوده و مایه ازای هر یک از این مؤلفه‌ها اقداماتی در این شرکت طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و در حال انجام می‌باشد. نکته حائز اهمیت این است که لزوم تداوم رشد و توسعه سازمان‌هایی که از این الگو و یا هر مدل دیگری در جهت رشد و توسعه خود بهره می‌گیرند، رصد مستمر این شاخص‌ها، بررسی نقاط قوت/ضعف، شناسایی فرصت‌ها/تهدیدات و مهم‌تر از آن تلاشی در جهت رفع نواقص، کاهش یا از بین بردن تهدیدات، استفاده از فرصت‌ها و تقویت نقاط قوت سازمان می‌باشد.

#### ۶- منابع

1. Hayes, John (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave Macmillan. p. 137. ISBN 978-1-137-27534-9.
2. "A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model - Tom Peters". 8 March 2011.
3. Channon, Derek F.; Cooper, Adrián A. (2015), "[McKinsey 7S model](#)", *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons, p. 1, doi:10.1002/9781118785317.weom120005
4. Ravanfar, M. M. (2015). *Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of*. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 6-12.
5. Zamani, A (2014), *Assessing the readiness of Iranian insurance companies for successful implementation of BPM based on McKinsey 7S Model*, Science Road Publishing Corporation
6. *Trends in Social Science*, ISSN: 2251-967XTSS 10(1) 37-47, Journal homepage: <http://www.sciroad.com/tss.html>
7. Mabert, V.A. ,Soni A. ,Venkataramanan ,M.A. ،۲۰۰۰، "Enterprise resource planning survey of us manufactures firms". *Production and Inventory Management Journal* vol 41 ۵۲ ← 58
8. Motwani J ،D Mirchandari ،M.Maden and A.Gunasekaran، " Succesful Implementation of ERP Projects: Evidence from Two Case Studies " *Internation Journal of Production Economic*. (2002) ،Vol 75 pp 15-19
9. Davenport, T. 1998. *Putting the enterprise into the enterprise system*. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131
10. Sampler, J. L. (1998). *Redefining industry structure for the information age*. *Strategic Management Journal*, 19(4), 343-355.