

# ساختار استراتژیک سازمان

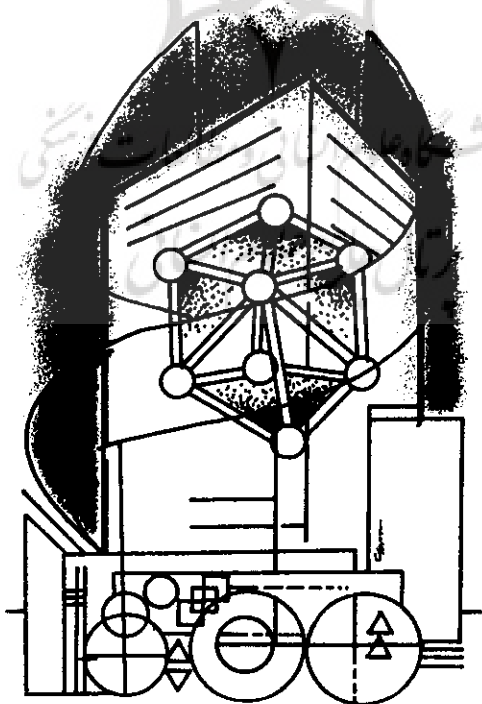
از: ناصر فقهی فرهمند

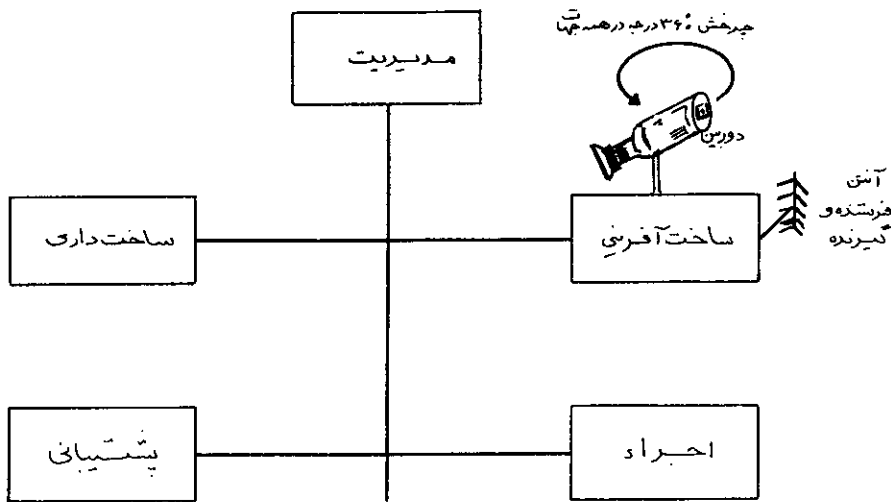
پیرو مقاله تحقیقی نگارنده<sup>(۱)</sup> در مجله تدبیر شماره ۳۱ سال ۱۳۷۲ و بحث‌های متعدد دیگر در زمینه‌های مختلف مدیریتی (عوامل برون و درون سازمانی) که در مقالات، مجلات، سمینارها، کنفرانسها و غیره مبنی بر انتقاد از ضعف مدیریت و بهره‌وری در کشور، عدم وجود توان رقابت، کمبود ارز و انتقال مالکیت و مدیریت از بخش دولت به بخش خصوصی به علت ضعف در سیستم مدیریت دولتی ناشی از تورم کاری دولت و عناوین مختلف دیگر مطرح شد به این نتیجه رسیدیم که اگر واقعاً یک سیستم و ساختار استراتژیک مناسب، معقول، منطقی و سنجیده در یک سازمان تولیدی یا غیر تولیدی برقرار باشد و همه اعضای آن سازمان در آن ساختار و چارچوب، به‌نحو مطلوب ایفای نقش کنند و به آن اعتقاد داشته باشند، آیا ممکن است باز هم به علت ضعف عوامل درون سازمانی (مثل ضعف ساختار پرسنلی، نامشخص بودن یا تضاد عملکردهای واحدهای سازمان و بطور خلاصه عدم کارایی و بازدهی معقول و مناسب و قابل رقابت سازمان)، به‌دنبال بهانه‌هایی از قبیل کمبود ارز، کمبود نقدینگی، ضعف توان جوابگویی به مشتریان بالفعل و بالقوه سازمان و سایر موارد باشیم؟ (آیا سازمانها و واحدهای تولیدی کشور نقش مصرف‌کننده ارز را دارند یا تولید و تامین‌کننده ارز؟) البته لازم بتذکر است که این عوامل و عوامل مشابه برون سازمانی هرکدام به سهم خود بر عملکرد درون سازمان تاثیر خواهند گذاشت و نباید آنها را از نظر دور داشت، ولی مقصود این است که لازم است ساختار و نظمی در سازمان حکمفرما

باشد تا مطمئن شویم مشکلات درون سازمانی نداریم و از طرف دیگر ساختاری را ایجاد کنیم که بتواند مانورهای لازم را در ارتباط با تاثیر عوامل برون سازمانی از خود نشان دهد. اگر قرار است با هر تغییر از طرف عوامل برون سازمانی در بن‌بست قرار گرفته و تقصیرها را از خود دور کنیم پس نقش مدیریت در چنین سازمانی چه خواهد بود؟ اگر همه شرایط اهم از برون و درون سازمانی بر وفق مراد باشد و مطابق با خواست آن سازمان، آن‌وقت همگان خواهند توانست آن سازمان را اداره کنند و دیگر وجود مدیریت متخصص و استراتژیست ضرورتی نخواهد داشت. پس اداره چنین سازمانهایی به دوش

افرادی خواهد بود که واقعاً بتوانند آنچنان عوامل درون سازمانی قابل کنترل را با عوامل بیرون سازمانی غیرقابل کنترل هم مسیر کرده و مطابقت دهند که باعث زنده‌بودن و پیشرفت و توسعه سازمان شوند. به‌عبارت دیگر آنچنان دید و بصیرتی (VISION) باید در مدیریت سازمان وجود داشته باشد که به‌راحتی در سازمان انعطاف ایجاد کند تا بتواند به‌طور سریع تغییرات لازم را در زمان مناسب و مساعد در سازمان صورت دهد و اساساً قادر باشد همیشه عوامل درون سازمانی قابل کنترل را با عوامل بیرون سازمانی غیر قابل کنترل در راستای تحقق اهداف عالی سازمانی انطباق دهد.

بایک مثال خیلی ساده منظور روشن‌تر خواهد شد: مثال سیستم حمل‌ونقل در داخل یک شهر. اگر یک سیستم حمل‌ونقل شهری مناسب در یک شهر داشته باشیم که خیابانها، و علائم راهنمایی و رانندگی آن با شرایط مطلوب و با کنترل‌های لازم در مکانها و زمانهای مناسب باشد و همچنین سایر شرایط تخصصی و معقول دیگر را مطابق با اهداف استراتژیک شبکه حمل‌ونقل داشته باشد و متعاقباً وسائط نقلیه واجد شرایط برای چنین سیستمی تعریف شده و نیروی انسانی مورد نیاز هم در جهت استفاده بهینه از آن وسائط به‌نحو مطلوب تربیت و پرورش داده شده باشند مگر ممکن است به نتایج مطلوب نرسیم؟ یا مگر ممکن است که راننده دائماً تخلف کند؟ و.... زیرا هر کس از مسیر و اهداف تعیین شده (بشرطی که اهداف و مسیر کاملاً تعریف و مشخص شده باشد) تخلفی نماید فوراً مشخص شده و سیستم کنترل جلوگیری لازم را بعمل خواهد آورد و از طرفی اصلاً اعضا و اجزای سیستم به‌نحو باید پروراندن شود که تخلفی، کم‌کاری و.... اصلاً مطلوبیتی نداشته باشد و هر جزء مناسب و متناسب عمل کرده و خودش را کنترل کند.





شکل (۱)

بطور خلاصه اینکه اگر اهداف و مسیرها مشخص شود و وظایف و نقشها بطور مشخص و تفکیک شده تعریف و تبیین شود، در چنین سیستمی کسی امکان تخطی، کم کاری و... نخواهد داشت (البته تحقق عینی چنین شرایطی در گرو آن است که مدیریت عالی سازمان خواهان چنین نظم و سیستمی باشد و آن را به مرحله اجرا گذارد).

آیا تاکنون بطور عمیق به سازمان خود (چه تولیدی و چه غیرتولیدی) نظر افکنده‌اید تا ببینید چه ساختاری بر آن حاکم است و چه واحدی، چه نقشی را ایفا می‌کند و اصلاً مسیر و آینده سازمان چگونه است؟

جهت اطلاع و مقایسه یک ساختار مناسب و خیلی ساده ارائه می‌کنیم که تقسیم‌بندی یک سازمان تولیدی و غیرتولیدی را می‌توان در آن بطور مشخص نشان داد. (شکل یک)

یعنی هر سازمانی چه تولیدی، چه غیرتولیدی و خدماتی باید چنین ساختار مشابهی را داشته باشد تا بتواند نظم و سیستمی را برای نیل به اهداف تعیین شده خود داشته باشد.

البته تقسیم‌بندی فوق حالت فیزیکی نداشته و چنین نیست که هر سازمانی حتماً برای هر کدام از جعبه‌های مذکور مثلاً یک اتاق و تشکیلات درست کند، بلکه هدف انتقال مفهومی ایفای نقش و انجام وظایف مربوطه به نحو مطلوب است.

بطور مثال ممکن است یک کارگاه تولیدی ۵ نفری یا یک کارگاه ۱۰۰۰ نفری باشد که به اقتضای شرایط و امکانات و نیروی متخصص مربوطه، وسعت هرکدام از تقسیم‌بندی‌ها (خانه‌های ساختار) مشخص خواهد شد. در یک کارگاه ۵ نفری ممکن است صاحب یا مدیر کارگاه تمام نقشهای مذکور را خود به تنهایی به عهده گیرد و در یک کارگاه ۱۰۰۰ نفری، هرکدام از تقسیم‌بندیها افراد و تشکیلاتی را شامل شود. پس هدف تقسیم‌بندی فیزیکی نیست بلکه انجام وظیفه به تناسب نقش هر جعبه (BOX) می‌باشد. حال به توضیح مختصر هر کدام می‌پردازیم:

#### الف - مدیریت:

نقش مدیریت اعمال مدیریت صحیح و هماهنگی لازم بین واحدها در ساختار مذکور میان کل سازمان با محیط آن خواهد بود که در صورت ایجاد تناقض با اهداف استراتژیک سازمان، کنترلها و اصلاحات و یا برنامه‌ریزیهای

مدیریتی لازم را به عمل خواهد آورد و خط مشی و تسهیلات لازم را برای هر کدام از واحدها تامین خواهد کرد و به عبارتی به آنها همپایانی و هم مقصدی خواهد داد که همگی به دنبال یک مقصد و هدف مشترک در حرکت باشند. در نهانی‌ترین شکل تغییرات ممکن است حتی شامل خود مقصد و هدف نیز گردد.

#### ب - ساخت آفرین:

که مهم‌ترین نقش را ایفاء خواهد کرد و به عبارتی مثل آنتن گیرنده و فرستنده یا دوربین نقش خواهد داشت که افراد خلاق، کارآفرین، دارای مطالعات و اطلاعات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در این جایگاه قرار می‌گیرند و مسئولیت سکان هدایت سازمان با آنهاست. اهم نقش آنها عبارتست از:

● مدیریت سازمان باید چنان دید و بصیرتی داشته باشد که حالت انعطاف را به راحتی در سازمان ایجاد کند.

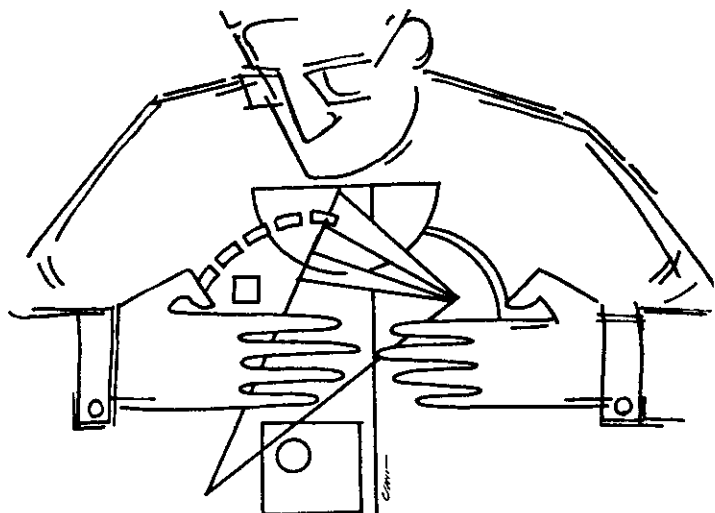
● اگر اهداف و مسیرها مشخص و نقش‌ها تفکیک شود، امکان تخطی در سیستم از بین می‌رود.

۱ - موارد و موضوعات روز و جدید را از خارج سازمان گرفته و پس از پالایش کردن آنها در راستای اهداف و منافع سازمان به درون سازمان انتقال خواهند داد که سازمان بتواند همیشه مطابق با شرایط تکنولوژیکی، علم و دانش، رقابت و سایر موارد روز جهان بروز و بهنگام (UP TO DATE) باشد تا پویایی سازمان حفظ شود و اجازه ندهد سازمان از علم و اطلاعات و پیشرفتها و تحولات روزمره عقب بماند.

۲ - مطالعات استراتژیک برای سازمان که واقعاً برنامه‌های درازمدت آن در آینده چه باید باشد و در حال حاضر در چه وضعیتی است و برای تبدیل از وضعیت و جایگاه موجود به وضعیت و موضع استراتژیک آتی چه گامهایی باید برداشته و چه امکاناتی یا منابعی باید تامین شود و هم‌چنین این منابع چگونه و تحت چه شرایطی مورد استفاده قرار گیرد.

در واقع آینده سازمان را باید این مجموعه مشخص کنند نه مجموعه دیگری که فاقد خلاقیت و دیدگاههای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است. پس افراد خلاق و کارآفرین و مطلع از مسایل روز دنیا در تمام زمینه‌ها با دید عاقلانه و خردمندانه خود، پویایی و پیشرفت سازمان را بیمه می‌کنند.

۳ - مطالعات و تحقیقات بازار، که مترصد پاسخ‌هایی به سئوالاتی از این قبیل است که محصول یا خدمت ارائه شده به جامعه چه ویژگیهایی را دارد و آیا توان رقابت با رقیب را خواهد داشت، کیفیت و کمیت، قیمت و سایر



موارد و شرایط مورد بحث در امر بازاریابی و فروش در آنها به چه صورت پیاده شده است، آیا نقایصی وجود دارد که باید برطرف شود و سایر تحقیقات بازاریابی که هرگونه اطلاعات لازم را از بازار و مصرف‌کننده و سرویس‌گیرنده دریافت کرده و پس از بررسی و پردازش آنها به درون سازمان انتقال داده و مطابق آن خط مشی لازم برای سازمان مشخص می‌شود.

۴ - ابداع و توسعه محصول، خدمت و یا فرآیند تولید جدید یا اصلاح آنها که با توجه به مطالعات بندهای سه گانه مذکور و در ارتباط با آنها دنبال این موضوع خواهد بود که حال و آینده بازار چه محصولات جدیدی را نیاز دارد و با چه خصوصیات و ویژگی‌هایی؟ و آیا محصولات فعلی نیازهای مشتریان بالفعل و بالقوه را جوابگوست و یا سازمان را در کسب و حفظ موقعیت‌های بهتر یاری می‌دهد یا می‌بایستی دنبال محصول یا فرآیند جدیدی رفت که نقش افراد خلاق و کارآفرین و یا به عبارتی مخترعین مربوطه در این زمینه مهم خواهد بود.

همانطوریکه ملاحظه شد از موارد مذکور می‌توان نتیجه گرفت که خط مشی و مسیر فعالیت سازمان را واحد ساخت‌آفرین مشخص می‌کند و مسئولیت پویایی سازمان در جامعه درگرو ایفای هرچه‌بهتر چنین نقشی است. ساخت‌آفرین در واقع پل ارتباطی بین سازمان و جامعه را هر روز مستحکم‌تر ساخته و مستحکم‌شدن این پل مانع سقوط سازمان خواهد شد و هر روز به پویایی آن خواهد افزود. در واقع اگر در هر سازمان تولیدی و

غیرتولیدی چنین نقشی ایفا شود و مثلاً یک سازمان صنعتی دنبال مطالعات و تحقیقات استراتژیک بازار باشد و در راستای خواست مشتریان خود گام بردارد یا یک سازمان خدماتی دنبال مطالعات مشابه مذکور باشد که سرویس‌گیرندگان آن چه انتظاراتی را دارند، تا در جهت تحقق آنها تلاش کند که در این صورت سازمان توانسته است پویایی و ترقی خود را در اجتماع رقبای خویش حفظ کند.

ج - اجرا:

بخشی از ساختار است که واقعاً خط مشی‌های لازم تعیین شده از طرف ساخت‌آفرین را پس از هماهنگی لازم به مرحله اجرا می‌رساند و در اینجا دیگر سلیقه‌های شخصی و یا وجود امکانات نیست که مثلاً مطرح شود که فلان مواد یا ماشین یا نیروی انسانی را که داریم، مطابق با

توان و قدرت اینها تولید یا سرویس خواهیم داد و بس. بلکه این واحد اجرایی موظف است که طبق دستورالعمل‌های صادره از طرف بخش ساخت‌آفرین که کمیت، کیفیت و زمان تولید یا خدمات را از قبل با هماهنگی مدیریت و سایر واحدها تعیین کرده است اجرا کند، باین توجه که ایجاد یا توسعه ظرفیت یا آماده‌سازی و بکارگیری فرآیندهای جدید نیز همگی ماهیتی اجرایی دارند.

د - ساخت‌داری:

همانطوریکه از معنی کلمه هم مشخص است محافظت از ساختار و عملیات و کنترل آن به‌عهده این نقش است. یعنی از کجا بدانیم که بخش اجراء همان عملیات را از لحاظ کمی، کیفی، زمان و سایر شرایط مقرر انجام می‌دهد که ساخت‌آفرین خواسته است. که مقایسه اجرای عملیات از لحاظ کمی، کیفی، زمان و سایر شرایط با خواسته‌های از پیش تعیین‌شده ساخت‌آفرین، به‌عهده ساخت‌داری خواهد بود که می‌باید مقایسه کند که اگر بفرض ۱۰۰۰ واحد محصول (که در زمان مقرر با کیفیت تعیین‌شده از قبل توسط ساخت‌آفرین تعریف و مشخص شده بود). آیا با همان شرایط و در همان زمان مقرر تولید شده است یا نه؟ به عبارتی دیگر محافظت از ساختار و مطابقت ساختار اجرایی با نقطه‌نظرات ساخت‌آفرین به‌عهده ساخت‌داری است و نقش کنترل را خواهد داشت و در موقع مواجهه با مغایرت‌های مختلف باید نقش خود را به‌نحو احسن و مطلوب ایفا کند و برنامه‌ریزی‌های لازم را در این زمینه به‌طور دقیق انجام دهد.

● ساختار سازمان در حفظ نظم و نیل به اهداف نقش مهمی ایفا می‌کند.

● خط مشی و مسیر فعالیت سازمان را واحد ساخت‌آفرین مشخص می‌کند

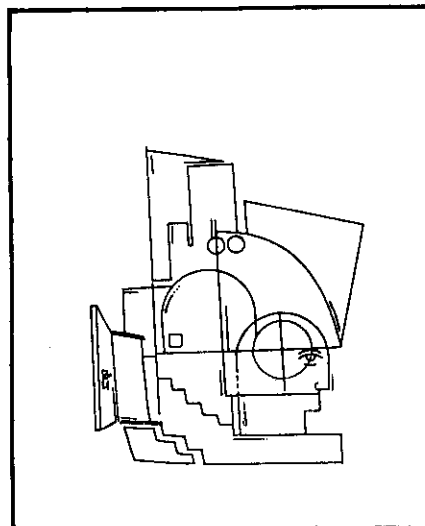
● مدیریت سازمان باید قادر به انطباق عوامل درون سازمانی قابل کنترل و عوامل برون سازمانی غیرقابل کنترل باشد.

● در نهایی‌ترین شکل، تغییرات ممکن است حتی شامل خود مقصد و هدف هم بشود.

● «ساخت‌آفرین» برای سازمان حکم آتش‌گیرنده و فرستنده و یا دوربین را دارد.

## ۵- پشتیبانی:

که در واقع انجام عملیات مالی، تدارکاتی و پرسنلی و غیره است برای اینکه بندهای ب و ج و ه، به نحو مطلوب بتوانند ایفای نقش کنند. حال اگر در واقعیت یک سازمان را با ساختار مذکور داشته باشیم که بخشی به عنوان یک آنتن یا دوربین در انطباق با شرایط بیرون سازمانی عمل کرده و مسیر و تاکتیکهای مطمئن و راه‌حلهای دقیق آتی را مشخص کند و بخش دیگر هم در آن مسیر تاکتیکها را اجرا کند و بخشی هم عملیات اجرا را مطابقت و کنترل کند که از مسیر تعیین شده تخطی نداشته باشد و بخش دیگر هم پشتیبانی لازم را به عمل آورد، در چنین نقشه‌های مشخص شده وقتهای وجود نخواهد داشت و مرحله به مرحله عملیات مربوط به طور کامل و جامع و در زمان مناسب انجام خواهد شد. در مثال ساده خودمان اگر این مفاهیم را جایگذاری کنیم یعنی ساخت آفرین جاده، مسیر و مقصد و نحوه رانندگی را تعیین کند، راننده هم



در آن مسیر مشخص شده رانندگی کند و مطابق با خط مشی تعیین شده ایفای نقش اجرا را به عهده گیرد و نقش ساختاری هم مثل پلیس راه

به عنوان کنترل کننده عملیات اجرایی رانندگی در مسیر مشخص شده باشد تا شرایط اعلام شده ساخت آفرینان را متحقق سازد تا راننده بتواند در زمان مقرر و سالم به مقصد برسد. نقش پشتیبانی هم مثل پمپ بنزین و عملیات بازکردن مسیر و ایجاد تسهیلات لازم و غیره خواهد بود. و اگر هرکدام از این عوامل نقش خود را خوب ایفا کنند در نهایت به مقصد رسیدن به طور سالم و با شرایط مطلوب و در زمان مقرر و مناسب قطعی خواهد بود.

پس در مثال تولید یک کالا، اگر بخش ساخت آفرین، کالای مورد نیاز جامعه را از لحاظ کیفیت، کمیت و زمان و غیره مشخص کند و بخش تولید به عنوان اجرا آن را مطابق خواست ساخت آفرین تولید کند و بخش کنترل کیفیت و کنترل تولید هم به عنوان ساختار آن را بترتیب از لحاظ کیفیت و کمیت و زمان کنترل کرده و از طرفی هم بخش پشتیبانی نیز عملیات مالی، تدارکاتی، سرپرستی و تعمیرات و سایر عملیات را به عهده گیرد و در واقع هرکدام نقش خود را تحت نظارت و هماهنگی مدیریت سازمان خوب ایفا کنند، مسلماً سازمان تولیدی پویایی خود را حفظ خواهد کرد.

البته مثالهای مذکور به طور مسلم قابل تعمیم به تولیدات صنعتی و غیرصنعتی، کشاورزی، خدماتی و غیره هم هست. مجدداً لازم به تذکر است که آنچه مورد اهمیت است، ایفای نقش است نه تقسیم بندی فیزیکی و ایجاد تشکیلات و تخصیص پرسنل باید زمینه‌هایی به تناسب هر سازمان توسط مدیریت آن فراهم شود تا فقط نقشهای مذکور ایفا و اجرا شود. در سازمانهای فعلی احتمالاً چارت سازمانی مشابه این بحث است و متأسفانه اکثراً ایفای نقش به نحو مطلوب صورت نمی‌گیرد و فقط یک تطابق ظاهری در میان است.

مسئله مهم این است که هرکدام از نقشهای مذکور در سازمان اگر در رابطه با ایفای خود با مشکلی مواجه شوند، سایر نقشها هم متعاقباً به مخاطره خواهند افتاد. پس بایستی هر کدام از واحدهای تشکیلاتی متناظر با نقش‌های مورد بحث بصورت هم مقصد و همپایان و در راستای تحقق اهداف عالی سازمان هم‌گام شوند. حال به صورت یک مدل می‌توانیم فرآیند انتخاب استراتژی را تا مرحله اجرا به شکل زیر داشته باشیم که هرکدام نقش مربوطه را ارائه خواهند کرد: (شکل ۲) □

