

# ساختارهای سازمانی برای قرن بیست و یکم

از: دکتر سهراب خلیلی شورینی

- در ساختارهای کلاسیک، وظیفه اصلی مدیران میانی، جمع‌آوری و توزیع اطلاعات بود.
- نظر به اینکه در سازمان‌های جدید، تصمیم‌گیری هرچه بیشتر به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود، رایج‌ترین روند سازماندهی برای بهره‌وری نیروی انسانی، بخش‌بندی تیمی است.

می‌شوند. تکنولوژی ارتباطات این توانایی را ایجاد می‌کند. لذا اکنون می‌توان وظایف، مشاغل، نقشها، روابط و فرآیندهای تصمیم‌گیری را آزمود و ساختار مناسبی همراه نظام اطلاعاتی حمایتی آن یک‌جا طراحی کرد.

در ساختارهای کلاسیک، وظیفه اصلی مدیران میانی، جمع‌آوری و توزیع اطلاعات بود. نظامهای اطلاعاتی جدید، خود این کار را انجام می‌دهند. بنابراین ساختارهای جدید مسطح‌ترند و رده‌های سازمانی کمتری دارند. هنگامی که سازمان، اجرای برنامه همه‌جانبه و فراگیر بهبود بهره‌وری را در نظر داشته باشد، تکنولوژی اطلاعات موانع میان بخشها، ادارات و واحدها را درهم می‌شکند و همبستگی ارتباطات جدیدی پدید می‌آورد.

طبیعتاً هدف، جایگزین کردن ساختار پیشین با ساختاری از نوع جدید نیست، بلکه ایجاد ساختاری پویا است که در طول زمان و برحسب نیاز قابلیت تغییر داشته باشد. چنین ساختاری، چیزی شبیه شکل شماره (۱) خواهد بود که ساختار سیال (FLUID STRUCTURE) نام گرفته است.

کارکنند. در درون این وظیفه ساختار باید مکانیزم کنترل، کانالهای ارتباط و نقاط مرکزی برای برنامه‌ریزی بخش‌ها و تخصیص منابع را نیز مشخص سازد. برای این منظور هیچ ساختاری را نمی‌توان بدون بهترین ساختار معرفی کرد. بلکه در هر مورد بهترین یا مناسب‌ترین ساختار، آن است که انعطاف بیشتری داشته باشد و انجام تغییرات دوره‌ای مداوم در آن امکان‌پذیر باشد، زیرا محیط و نیازها به سرعت در حال تغییر و تبدیل هستند.

وسائل و ابزار انعطاف مورد نظر تا حدود زیادی در قلمرو نظامهای اطلاعات و تکنولوژی قرار می‌گیرند. تکنولوژی مورد استفاده در خدمات اطلاعاتی در ده سال گذشته تغییر شایان توجهی کرده است. اتفاقی نیست که اکنون اصطلاح تکنولوژی اطلاعات (IT) جدای از تکنولوژی محاسبات رایج شده است. تکنولوژی اطلاعات حاصل تلفیق تکنولوژی محاسبات و ارتباطات است. این تکنولوژی جدید نظامهای اطلاعاتی مجهزتر و گسترده‌تری را امکان‌پذیر ساخته است. این گسترش، مسئولیت نظامهای اطلاعات را از متخصصان اطلاعات گرفته و در اختیار استفاده‌کنندگان قرار داده است. استفاده‌کنندگان اکنون علاقه به استفاده از اطلاعات یکدیگر دارند و لذا شبکه‌های اطلاعاتی به سرعت جای خود را در میان کار و زندگی امروز باز می‌کنند.

در واقع این تکنولوژیهای جدید به استفاده‌کنندگان امکان می‌دهد تا ساختارهای سازمانی را مجدداً ارزیابی و باز طراحی نمایند. ساختارها در عمل براساس توانایی‌شان در ارائه اطلاعات در محلهای مورد استفاده آن، ارزیابی

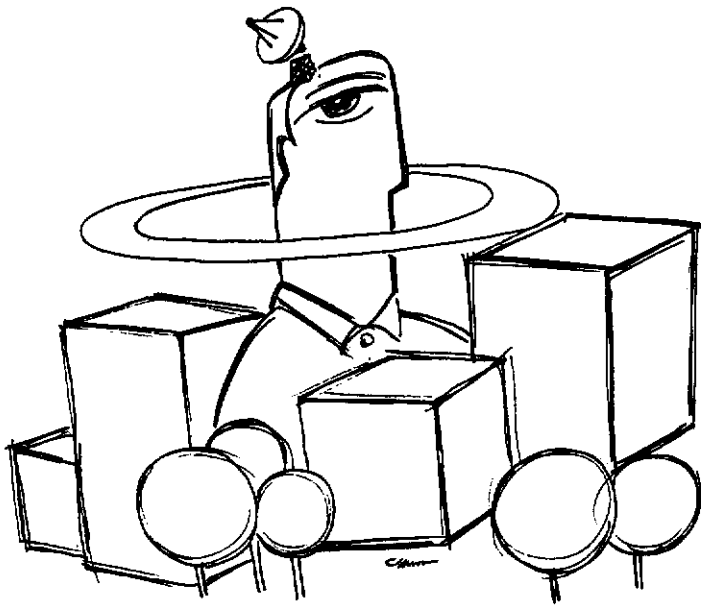
ساختارهای سازمانی کلاسیک را غالباً می‌شناسیم: ساختارهای وظیفه‌ای، جغرافیایی، براساس محصول، براساس فرآیند، براساس مشتری و نهایتاً ساختارهای ماتریسی که ترکیبی از انواع پیش گفته است. لیکن به علت تغییرات عمده در پیچیدگی و رقابت کسب و کار، این ساختارها در بیشتر موارد کارایی خود را برای سازمانهای جدید از دست داده‌اند. ساختار سازمان با بهره‌وری نیروی انسانی ارتباط بسیار موثر دارد. زیرا از طریق ساختار است که توزیع و بازی قدرت برای انجام فعالیتها، ارتباطات و هماهنگی در سازمان بستر مناسب خود را می‌یابد.

سازمانهای موفق جدید براساس تجربه و آزمون و خطا، از انواع دیگری از ساختارهای سازمانی سود جستند که در این گفتار به شماری از آنها اشاره خواهد شد. این ساختارها عبارتند از: ساختارهای سیال، ساختارهای جهانی، بخش‌بندی تیمی، ساختار شبکه‌ای، سازمان شبدری و ساختارهای سه‌بعدی. پیچیدگی دم‌افزون و رقابت شدید میان بنگاهها، در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، سازمانهای جدید را واداشته تا برای بهره‌وری بیشتر از این ساختارهای نوپدید استفاده کنند. این که کدام ساختار مناسب‌تر است و سربلند از بوته آزمایش بیرون خواهد آمد، پرسشی است که آینده به آن پاسخ خواهد داد.

## ۱ - ساختارهای سیال

وظیفه ساختار سازمان هماهنگ کردن فعالیتهای گروههای مختلف کارکنان، با دانشها، مهارتها و تخصص‌های گوناگون است، به نحوی که همه آنها در جهت رسیدن به هدفی مشترک





داده می‌شوند که به صورت الکترونیکی به سازمان مرکزی کوچک و محدودی اتصال دارند. در این ساختار، مهندسی، بازاریابی، تحقیق و توسعه و حسابداری دیگر بخشی از سازمان نیستند، بلکه سازمانهای جداگانه و مستقلی هستند که براساس قرارداد باهم کار می‌کنند. رویکرد شبکه بویژه برای عملیات بین‌المللی مناسب‌تر است، زیرا از این طریق بهتر می‌توان از منابع گسترده در سطح جهان سود برد.

هنگامی که «دیجیتال اکویپمنت کورپوریشن» می‌خواست پرسور جدیدی برای یکی از کامپیوترهایش ابداع کند، تیمی را از سراسر آمریکا و اروپا تشکیل داد؛ طراحی مدارها در ایرلند انجام شد، طراحی سیستم در ماساچوست، آرایش فیزیکی در انگلستان، معماری آرشيو در نیوهمپشایر و ساخت در اسکاتلند. علی‌رغم فاصله جغرافیایی، اعضای تیم با استفاده از شبکه کامپیوتری عظیم شرکت به راحتی با هم در ارتباط بودند.

ساختار شبکه‌ای، به‌دلت توانائی به کارگرفتن هرگونه خدمت لازم و سپس تغییر دادن آنها پس از مدت کوتاهی، فوق‌العاده انعطاف‌پذیر است. سازمان می‌تواند بطور دائم تعریف خود را تغییر دهد. و کارکنان تنوع و رضایت کاری بیشتری دارند. باین وجود در این ساختار کنترل زیادی نمی‌توان اعمال کرد، زیرا وظیفه‌ها دور از هم می‌افتند. علاوه برآن ممکن است یکی از شرکتهای عضو شبکه ورشکست شود یا در انجام کار تاخیر کند که در آن صورت برای سازمان مرکزی مسائل بسیاری پیش خواهد آمد. و سرانجام اینکه وفاداری و روحیه گروهی در کارکنان تقویت نمی‌شود.

### ۵ - سازمان شبدری

در دنیای جدید که به تبع پیشرفتهای فنی و فن شناختی، تفکر و اندیشه آدمی نیز دگرگون شده است، تخصص نه تنها حرفه‌ای گرای را به‌ارمغان آورده بلکه هر نوع سلطه و استثمار سرمایه و نماینده آن مدیریت، نفی شده یا به حداقل تخفیف یافته است. در نتیجه وفاداری به کارفرما و سازمان رنگ باخته و وفاداری و تعهد و تعلق خاطر به کار، در جای آن نشسته است. دیگر سازمان خانه دوم شخص نیست که به سراسر زندگی او معنا ببخشد، دیگر رئیس پدر، پدرخوانده یا منجی او نیست که از خودگذشتگی و پیروی بی‌چون و چرای کارکنان را توجیه کند. سازمانهای جدید بیش از پیش جایگزین

هستند که کارایی بالایی دارند یعنی کارهایی را که به آنها واگذار می‌شود با سرعت بیشتر و هزینه کمتر انجام می‌دهند. فی‌المثل، تحویل به‌موقع کالا به این معناست که پیمانکار هزینه تمام موجودی را قبول می‌کند و قرارداد به این معناست که پیمانکار هرگونه تورمی را به‌عهده می‌گیرد. لذا عدم قطعیت برای موسسه اصلی کاهش می‌یابد و امکان برنامه‌ریزی بلندتر و دقیق‌تر فراهم می‌شود و این ابزاری است برای آفریدن آینده به شکلی که مطلوب سازمان باشد. سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف‌پذیر.

کارکنان پاره‌وقت موقتی هستند که از یکسو ازدحام و نوسانات فصلی را هموار می‌کنند و از سوی دیگر از میزان بیکاری خودشان می‌کاهند. اشتغال دانشجویان، بازنشستگان، خانمهای خانه‌دار و بسیاری از کارکنان پاره‌وقت و نیمه‌وقت در سازمانهای گوناگون گسترش این نیروی کار انعطاف‌پذیر را نشان می‌دهد. این کارکنان و بال‌گردن سازمان نیستند، به راحتی می‌توان آنها را افزایش یا کاهش داد و توقع زیادی برای پیشرفت یا اشتغال سمتهای بالاتر ندارند و این خود از جنگ قدرت و رقابت ناسالم میان کارکنان سازمان به‌میزان معتناهی می‌کاهد.

به‌طور کلی، در ساختار شبدری انعطاف بیشتر، هزینه کمتر، تخصص بیشتر و مدیریت دشوارتر است. به‌بیان دیگر سازمان کوچک می‌شود، نیروی انسانی کمتر ولی با کیفیت برتر و تخصص بیشتر، یعنی حرفه‌ای‌تر می‌شوند.

### ۶ - ساختار سه‌بعدی

در طراحی ساختار معمولاً از سه معیار

مغزها هستند، نه عضله‌ها. لذا کارکنان انسانهایی متفکر، متخصص، و حرفه‌ای‌هایی هستند که برای ساختن و به‌ترساختن جهان جدید هر دم طرحی نو می‌افکنند، همه معمار، طراح و برنامه‌ریزند. دیگر قرار نیست مدیر تصمیم بگیرد و برنامه‌ریزی کند و کارکنان مجری بی‌چون و چرای منویات باشند. سازمانها بیش از پیش از افراد هوشمندی تشکیل می‌شوند که کارهای هوشمندانه انجام می‌دهند و اداره کردن افراد هوشمند، حساستر از اداره کردن کارگران دستکار کارخانه‌ها در روزگاران گذشته است. ساختار شبدری SHAMROCK ORGANIZATION

طرحی است برای بهره‌وری بیشتر این نوع سازمانها. سازمان هوشمند امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل می‌یابد که آن را به سه برگ شبدر تشبیه می‌کنیم. برگ اول هسته متخصص، گروه متخصصان، تکنسینها و مدیران را تشکیل می‌دهد. حقوق و مزایای این گروه زیاد است، و کار زیادی هم انجام می‌دهند. گرانقیمت‌اند و تعویض آنها دشوار است، زیرا تعدادشان در جامعه زیاد نیست. حرفه‌ای‌هایی هستند که هویت از کار می‌گیرند نه از کارفرما. زیردست نیستند، پایگاهی فرادست یا دست کم برابر می‌خواهند و به آنها نمی‌توان به شیوه‌های فئودالی امرونی کرد. لذا سلسله مراتب سنتی یا بوروکراسی کاستی یا هر نوع تفکر طبقاتی را در هم می‌شکنند. این گروه مغزافزارند و بدون آنها کار سازمان هرگز به سامان نخواهد رسید.

برگ دوم، پیمانکاران، شرکتهای کوچکی

متفاوت برای تقسیم‌کار استفاده می‌شود. این معیارها عبارتند از:

- ۱ - محصول یا خدمت، نوع برونداد - مثلاً بخشهای کادیلک، اوزموبیل، پونتیاک و شورولت در شرکت جنرال موتورز.
- ۲ - وظیفه‌ها، نوع درونداد - مثلاً خرید، تولید، بازاریابی، حسابداری و غیره.
- ۳ - بازارها، طبقات مشتریان یا مصرف‌کنندگان، برونداد سازمان.

در طراحی کلاسیک، ساختار در رده پائین‌تر از مدیرعامل معمولاً براساس یکی از این معیارها صورت می‌گیرد. حتی زمانی که از ترکیب این معیارها استفاده می‌شود، به‌رحال یکی از معیارها تسلط دارد. معیاری که ترجیح داده می‌شود و اساس طراحی قرار می‌گیرد، معیاری است که در وضعیت خاص برای موسسه اولویت بیشتری دارد. لیکن روشن است که تغییرات بیرونی و درونی موسسه ترتیب اولویت معیارها را در طول زمان برهم می‌زند. به‌همین دلیل سازماندهی مجدد ضروری می‌شود. مشکل بزرگتر از آنجاست که تغییر ساختار یعنی تغییر صورت‌بندی قدرت، اختیارات، ارتباطات و پایگاه افراد و گروهها در سازمان. لذا بدون تردید با مقاومت‌های شدیدی از سوی افراد و گروه‌هایی روبرو می‌شود. به‌همین دلیل سازماندهی مجدد در اغلب سازمانها امکان‌پذیر نمی‌شود یا بسیار دشوار صورت می‌گیرد به‌نحوی که خاصیت خود را از دست می‌دهد و پیش از استفاده واقعی، کهنه می‌شود.

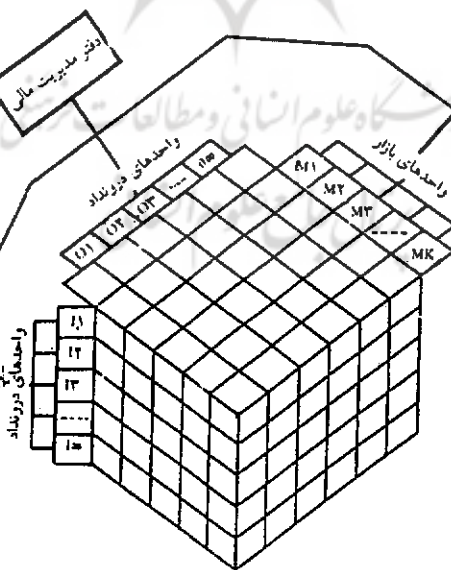
تغییر ساختار کلاسیک کوشش بسیاری می‌طلبد و منابع بسیاری را تلف می‌کند. مقاومت پدید می‌آورد و بهره‌وری نامطلوب موجود را از بد به بدتر می‌کشد. لذا علی‌رغم تغییر سریع و دائمی عوامل محیطی و اولویت معیارهای سازماندهی و لزوم اجرای برنامه‌های نو به نو، بوروکراسی‌ها هم‌چون دایناسورهای عظیم‌الجثه همچنان پای‌برجا هستند.

بدون تردید بهتر است، تغییر اولویت میان معیارها را بدون تغییر سازمانی به‌انجام رسانید. لیکن این کار در ساختارهای دو بعدی مرسوم، مقدور نیست. و دقیقاً این همان چیزی است که در ساختارهای سه‌بعدی (یا چندبعدی) امکان‌پذیر می‌شود.

در این ساختار، هر بعد مربوط به یکی از معیارهایی است که معمولاً در تقسیم کار به‌کار می‌رود:

۱ - پرونده‌ها ۲ - دروندادها ۳ - بازارها  
ساختار حاصل به‌صورت مکعبی درمی‌آید که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است. واحدهای برونداد کالا یا خدمتی را ارائه می‌دهند. این واحدها همه مسئولیت مربوط به تامین و فروش محصول به مشتریان را خود به‌عهده دارند. آنها آزادند که کالا یا خدمت لازم را از منابع درون یا بیرون سازمان خریداری نمایند. این واحدها دارای مدیران و کارکنان پشتیبانی هستند و کارکنان دیگری ندارند، دارای ثابتی ندارند و همه سرمایه‌شان عملیاتی است. به‌همین دلیل کوچک باقی می‌مانند و حذف یا اضافه کردن آنها به‌سادگی صورت می‌گیرد.

واحدهای درونداد، خدماتی چون ساخت، حمل، انبار، کارگزینی داده‌پردازی، حسابداری، حقوقی و غیره را به واحدهای درون سازمان یا مشتریان بیرون از سازمان ارائه می‌نمایند. این واحدها به‌طور غیرقابل اجتناب تسهیلات و تجهیزاتی دارند و کارکنانی برای عملیات و اداره‌کردن این تاسیسات بکار می‌گیرند. بنابراین این واحدها دارایی‌های ثابت و سرمایه عملیاتی هر دو را دارند. ولی مثل واحدهای برونداد، این واحدها نیز آزادند نیازهای خود را از منابع درون یا بیرون سازمان تامین کنند و محصولات خود را به منابع داخلی یا خارجی بفروشند. اگرچه انحلال واحدهای درونداد مشکل‌تر از انحلال یک واحد معمولی کسب‌وکار یا یک واحد وظیفه‌ای بسیار ساده‌تر است، زیرا تعطیل یکی از این



شکل شماره ۲ - ساختار سه‌بعدی

واحدها تاثیر چندانی بر فعالیت موسسه نخواهد داشت، به‌علاوه می‌توان تسهیلات و تجهیزات آن‌را در سایر واحدها به‌کار گرفت.

واحدهای بازار، هم نقش نمایندگی شرکت خود در بازار را دارند، هم نماینده بازارهای مختلف در شرکت خود می‌باشند. به‌این معنا که آنها حافظ منافع مشتریان خود می‌باشند. یعنی فعالیت‌های واحدهای درونداد و برونداد شرکت را از نقطه نظر مشتریان بازارهای موردنظری که در آنها فعالیت دارند، زیرنظر می‌گیرند. روسای واحدهای درونداد و برونداد و هم‌چنین مدیریت عالی شرکت می‌توانند از واحدهای بازار برای ارزیابی عملکرد سازمان و واحدهای موردنظر استفاده کنند. واحدهای بازار نیز آزادند که محصولات موردنظر خود را در درون موسسه یا بیرون آن به‌فروش رسانند. این واحدها سرمایه‌گذاری یا دارایی ثابتی ندارند و لذا به‌راحتی می‌توان آنها را افزایش یا کاهش داد.

همه انواع واحدهای یادشده، مراکز سود هستند و براساس درآمد ارزیابی می‌شوند. رقابت در میان آنها شدید است لیکن از اطلاعات، همکاری و کمک یکدیگر در مقابل واحدهای مشابه خارجی نیز استفاده می‌کنند. در این ساختار، سازمان می‌تواند به‌راحتی اولویت‌های خود را نسبت به معیارها تغییر دهد (یعنی از تعداد نوعی از واحدها کم کرده و به نوع دیگری بیفزاید) در عین حالیکه ساختار اصلی ثابت باقی می‌ماند و مقاومت چندانی در برابر این تغییر به‌وجود نمی‌آید. □

**منابع:**

- RATCHMAN ET AL. "BUSINESS TODAY" MC GRAWHILL INC, 1993.
- JOHN HEAP, "PRODUCTIVITY MANAGEMENT" CASSELL 1992.
- DANIEL ROBEY, "DESIGNING ORGANIZATIONS" IRWIN, 1982.
- چارلز هندی، «عصر سنت‌گزینی»، ترجمه عباس مخیر.
- راسل ایکاف، «برنامه‌ریزی تعاملی»، ترجمه سهراب خلیلی.
- سهراب خلیلی شورینی  
دکترای مدیریت، عضو هیات علمی و رئیس بخش مدیریت دانشگاه صنعت نفت، تدریس دروس مدیریت در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتر در دانشگاههای کشور