

تعامل ساختار و استراتژی

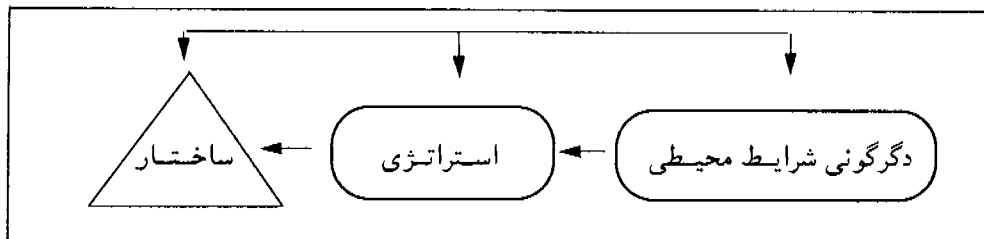
نوشتۀ: دکتر عبدالحمید شمس

چکیده:

درباره تأثیر متقابل استراتژی و ساختار، دانشمندان علوم مدیریت اتفاق نظر ندارند. برخی بر این باورند که تغییر در استراتژی هر سازمان، به تغییر در ساختار آن منتهی می شود و در غیر این صورت استراتژی تحقق نخواهد یافت. برخی دیگر از دانشمندان معتقدند که به وارون، ساختار است که به استراتژی فشار وارد می آورد. از نظر نگارنده همه دیدگاههای پیشگفته کاملاً در خور تأیید است، اما باید مشخص کرد که در چه شرایطی ساختار استراتژی را تعدیل می دهد و در چه شرایطی استراتژی در ساختار اثر می گذارد. فرضیه عام مطرح در این نوشتار این است که جهت اثرگذاری، به دیدگاه کارگزاران و تصمیم گیرندگان اصلی نظام و فشارهای محیطی آن وابسته است.

مقدمه

تغییر سریع شرایط محیطی ملی و بین المللی ایجاب می کند که سازمانها، اعم از دولتی، عمومی و خصوصی، در صورت تمایل به ادامه حیات موفقیت آمیز، استراتژی و ساختار خود را بهنگام کنند. شاید بتوان گفت دگرگونی شرایط محیطی سازمان ناگزیر به دگرگونسازی استراتژیهای خود می شود، بی تردید، تغییر استراتژی دگرگونی ساختار را می طلبد.



نمودار شماره ۱. رابطه دگرگونیهای محیطی و استراتژی با ساختار

پذیرش این دگرگونیها در بنگاههای خصوصی به گونه ای آسانتر انجام می گیرد، اما در بخشهای دولتی و عمومی که مشمول مقررات بسیار و نظارت درونی و بیرونی سختگیرانه ای هستند، این دگرگونی بادشواری انجام می پذیرد.

نظری به پژوهشهای آغازین

پژوهشهای اولیه درباره "رابطه ساختار و استراتژی" را آلفرد چندلر^(۱) در اوایل دهه شصت میلادی انجام داد: بر اساس نظریه او که در پی بررسی و پژوهش در چند شرکت بزرگ آمریکایی انجام شد، دگرگونیهایی در استراتژی این شرکتها پدید آمد که منجر به تغییرهایی در ساختار آنها شد. در این باره او گفته است: اگر مراکز مؤسسه ها بخواهند فعالیتهای خود را توسعه دهند و خواهان ادامه کار به صورت کارآمد باشند، باید ساختار جدیدی را بکار گیرند یا اینکه دست کم در ساختار کنونی خود تجدیدنظر کنند. هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند، نتایج کار مطلوب نخواهد بود. به اعتقاد رابینز، چندلر پی برده بود که شرکتهای مورد بررسی او از ابتدا با ساختارهای متمرکز شروع به کار کرده اند. این برداشت او با ژناب این واقعیت بود که آنها ابتدا خطوط تولید محدودی داشته اند، اما با افزایش تقاضای محصولاتشان گسترش پیدا کرده اند، خطوط تولید خود را افزوده اند و مجبور شده اند، برای پی گرفتن استراتژیهای جدید و انطباق با این استراتژیها، ساختارهای متفاوتی را به کار گیرند. مثلاً، آنها با خرید منابع فراوان، به ادغام عمودی^(۲) روی آوردند. این ادغام وابستگی آنها به عرضه کنندگان مواد اولیه را کاهش داد. آنها، برای تولید کارای محصولات مختلف، دست به تشکیل گروههای تولیدی جدا از هم در درون سازمان زدند. نتیجه این اقدامها به کارگیری ساختارهایی اصولاً متفاوت با ساختارهای پیشین بود. رشد و تنوع محصولات، نیاز به ساختار چند بخشی مستقل را افزایش داد و ساختارهای کاملاً متمرکز پیشین پیچیدگی دو چندان یافتند و ناموجه و ناکارا شدند.

به عبارت دیگر، پذیرش استراتژی ادغام عمودی یا تنوعگرایی^(۳)، نوعی از ساختار سازمانی را می طلبد که موجب تخصیص کارآمد منابع، مسؤلیت پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین

1. A.D.Chandler
3. Diversification

2. Vertical Integration

واحدها خواهد شد. این راهبرد به ایجاد سازمانی متشکل از بخشهای مستقل نیازمند است که هر کدام مسؤلیت خط تولید ویژه ای را داشته باشد. سرانجام، با تکامل استراتژی تنوع محصول و بازده یا تنوع بازار، استفاده از ساختار مبتنی بر بخشهای جداگانه (نامتراکم یا نامتمرکز) ضرورت می یابد. جدول شماره ۱ برگرفته از نظریه چندلر است.

جدول شماره ۱. اثر استراتژی در ساختار

زمان	۱	۱+۱	۱+۲
تنوع‌گرایی محصول (یا بازار)	اندک	تنوع همگون	زیاد
ساختار	ساده	وظیفه‌ای	بخشی

منبع: استیفن رابینز، تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فر، (تهران، صفار، ۱۳۷۶، ص ۱۱۶).

تعدیل نظریه چندلر:

پژوهشگران کنونی در مقابل این سؤال که: «آیا ساختار از استراتژی پیروی می کند؟»، آرای متفاوتی ابراز می کنند. به عنوان مثال، فوراگر، استاپفرد، مارچ، سیمون و سیرت^(۴) معتقدند که

4. Fouraker, Stopford, March, Simon, Cyert.

ساختار به استراتژی فشار وارد می آورد. سی. موسج^(۵) معتقد است که: گزینش استراتژیها تا اندازه زیادی متأثر از ساختار درونی مؤسسه هاست. به دنبال درج نظریه آلفرد چندلر و نظریه های مخالف آن، برخی صاحب نظران به این نتیجه رسیدند که باید برابرنهاده ای از نظریه های گذشته را مطرح سازند: به نظر ج. پ. لاپورتا^(۶) ساختارها را می توان و باید به وجود آورد تا زمینه برای پیدایش استراتژیهای مناسب و سازگار فراهم آید. اما این نظریه نیز قابل تعمق است که ساختارها اهمیت دائمی و یکسانی ندارد. ساختارهای موجود غالباً نتخاب استراتژی را محدود می کنند. انعطاف ناپذیری ساختار دولت غالباً موجب محدودیت توانایی بخشهای رسمی دولتی جهت درگیر شدن در فعالیتهای تجاری می شود... ساختارهای ثابت جوابگوی انواع استراتژیها و محیطها نیست. بسیاری از برنامه های توسعه به علت ناتوانی از تطبیق سریع ساختارشان، باگسترش استراتژیها و در پاسخگویی به تغییرات محیطی، با شکست مواجه می شوند.

با تعمیم این دیدگاهها به نظام مدیریت دولتی، و تعمق در دگرگونیهای سالهای اخیر ایران در می یابیم که استراتژی و ساختار هر دو در یکدیگر تأثیر می گذارد: استراتژی توسعه صادرات، توسعه اجتماعی و... با فشارهای شدید ساختاری مواجه شد. وجود مقررات بسیار و سازمانهای کنترل کننده و انعطاف ناپذیر، به رسمیت نشناختن و تعیین نکردن جایگاه شرکای اقتصادی و اجتماعی و سیاسی خصوصی و... از جمله موانع ساختاری بود که تحقق استراتژیهای توسعه را به عقب انداخت.

بنابراین شاید بتوان گفت که ساختار هنگامی تحت تأثیر استراتژی تغییر می یابد که تصمیم گیرندگان بلند مرتبه نظام تغییر را به سان عاملی مؤثر در ثبات بیشتر خود و نظام دولتی بپذیرند، در غیر این صورت، ساختارها به طور منظم، هر استراتژی را تعدیل می کنند تا وضعیت موجود تغییر چندانی نیابد. در چنین شرایطی، نظام اداری در بستر زائد بیماریهای ناشنوایی، بی حسسی و فراموشی... در می غلتد و نسبت به صداهای محیط بی تفاوت می ماند.

۱. استیفتن رابینز، تئوری سازمان : ساختار ، طراحی ، کاربرد ها ، ترجمه دکتر سید مهدی الوائلی و حسن دانایی فرد ، تهران انتشارات صفار، ۱۳۷۶.
۲. همان منبع ، ص ...
3. C. Mussche. les-relation entre strategies et structures-dans Lentneprises , Revue Economique, Janvier, 1974
4. J.P. Laporta, A propos des structures. Metra, Vol. XII, No. 2 , 1974
۵. پاول ساموئل . مدیریت استراتژیک در برنامه های توسعه . ترجمه علمی اشرف الفخمی . سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۷۴ ، ص ...



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی