

## مورد کاوی

### شرکت خدمات مخابراتی درخشان نو:

#### بازمهندسی ساختار

دکتر مجید پسران قادر

با در نظر گرفتن دستِ کم پنج نوع از فعالیتهای گروه‌بندی، یعنی کارکرد، فرآورده، جغرافیا، مشتری و شمار افراد که ممکن است به تفاوت‌های موجود به عواملی چون: هدف‌های سازمان، اندازه، مالکیت، مکان جغرافیایی، فناوری و محیط مربوط شود، تفاوت‌های بارزی در ساختار تشکیلاتی سازمان‌های گونه‌گون به وجود می‌آید.

اگرچه چند رویکرد به ساختار سازمانی وجود دارد، این رویکردها را می‌توان به دو گروه گسترده دسته‌بندی کرد. رویکردهای عمومیت‌گرا و رویکردهای موقعیتی. در رویکردهای عمومیت‌گرا به احتجاج‌هایی دربارهٔ وجود یک راه برترین، برای تشکیل ساختار سازمانی رو می‌آورند. دو نوع عمده از مکتب‌های فکری، یعنی مکتب کلاسیک و مکتب روابط انسانی، هر دو در قلمرو رویکرد عمومیت‌گرا قرار می‌گیرد. حال آن‌که رویکردهای موقعیتی راه‌حلی همگانی به دست نمی‌دهد و به این پرسش که «ساختار سازمانی را چه عاملی تعیین می‌کند؟» با عبارت: «به... وابسته است» پاسخ می‌گوید. برخی معتقدند که فناوری عامل اصلی تعیین‌کنندهٔ ساختار سازمانی است، و برخی بر این باورند که محیطی که عملیات سازمان در آن انجام می‌شود. عامل اصلی است.

نادر امیدوار، شخص خوش برخوردی است که به دو زبان انگلیسی و ترکی تسلط دارد. او مدیر عامل تقریباً جدید نمایندگی شرکت خدمات مخابراتی درخشان نو است که شرکتِ مادر آن در ترکیه مستقر است. این نمایندگی ۲۴۰ نفر را در استخدام دارد که ۱۳۴ نفرشان در زمینهٔ خدمت‌رسانی، پشتیبانی نرم‌افزاری و کارهای تعمیراتی در منازل، تحت عنوان «جذب و نگهداری خریداران»، فعالیت می‌کنند.

فرآورده‌های این شرکت زنجیره‌ای مشتمل بر ریزپردازنده‌های پر قدرت، با شکل‌بندی اقتصادی استاندارد و قابلیت گسترش درونی مناسب برای سطوح کار مقدماتی، تا سیستم پر قدرت ۹۵ را دربر می‌گیرد که به گونه‌ای آرمانی برای شرطی کردن سیگنالها و کنترل فرایند و کاربرد داده‌های انبوه مناسب است. در این شرکت نیروی کار از قابلیت بالایی برخوردار است و به اعمال درجهٔ به نسبت مناسبی از خودمختاری عادت دارد. شرکت غیر رسمی است به نحوی که وقتی امیدوار برای اولین بار به شرکت وارد شد از طرز لباس پوشیدن کارکنان اداری آن متعجب شد. فروشندگان شرکت بسیار توانمند بودند، اما سازمان یافته نبودند. کارکنان واحد تحقیق و توسعه ظاهر ژولیده‌ای داشتند، اما کارگران دستکار به ایجاد دردسر و عادت نداشتن به فرمانبرداری مشهور بودند.

شرکت مشکلات کارگری بزرگی را تجربه کرده بود. بسیاری از مدیران بلندپایه شرکت را ترک کرده بودند، و برای معرفی تجربه‌های مربوط به منابع انسانی کوششی انجام نمی‌گرفت. با اجرای تدابیر قیمت‌شکنانه از افزایش قیمت‌ها جلوگیری شده بود و زمان برای طراحی دوبارهٔ ساختار سازمانی آمادگی نداشت.

امیدوار به اهمیت ساختار سازمانی اعتقاد داشت. زیرا هدف از ایجاد ساختار سازمانی دستیابی به هدفهای سازمانی بود و این هدف به بینش امیدوار دربارهٔ کار بسیار نزدیک بود. البته، ساختار همهٔ این هدفها را دربر نداشت؛ اما، تخصیص کار، گروه‌بندی کارکردها، تصمیم‌گیری، هماهنگ‌سازی و نظارت، همه و همه با راه‌حلهای ساختاری آسان می‌شد. امیدوار دانش آموختهٔ مدرسه عالی ریاضیات و مدیریت اقتصادی بود؛ و اگرچه فردی کاملاً روشنفکر و خردگرای بود، به سبب شدت باورمندیش به «مدیریت اقتضایی» شخصی خونسرد از کار در آمده بود. رویکردی مدیریتی استوار بر این پایه که یک راه‌حل عمومی و بهترین برای اداره کردن وجود ندارد. هیچ گونه طرح، ساختار سازمانی، شیوهٔ رهبری، یا نظارتی که مناسب برای تمام موقعیتهاست، در دست نیست. به جای آن، مدیران باید روشهای متفاوتی را که متناسب برای موقعیتهای مختلف باشند، بیابند. لازم بود که کل ساختار شرکت مخابراتی درخشان نو، اقتدار و مسؤلیت را منعکس سازد. از این رو، طرحی لازم بود که مسؤلیتهای شغلی افراد با هدفهای واحدهای شرکت هماهنگ شود و آن نیز به نوبهٔ خود در رابطهٔ نزدیک با رسالت و هدفهای شرکت قرار گیرد. امیدوار نظارت سختگیرانه‌تر، پرهیز از به کارگیری شیوه‌های



درهم و برهم، تداخل شغلی و ابهام در خطوط مسؤلیت را ترجیح می‌داد و همزمان نیاز به روزآمد ساختن آگاهی از وضع کار و کسب و بازار را به ویژه در این صنعت، به منظور انجام واکنش مناسب تشخیص می‌داد. این تشخیص به معنی رویکرد منعطف وی به ساختار، هم در لایه‌های سازمانی و هم در طبقات شغلی، بود. آیا او می‌توانست به موازنه‌ای دست یابد؟ امیدوار خواسته‌های برتر خود را یادداشت می‌کرد. لازم بود کارکنان بدانند چه باید بکنند. بنابراین، وجود ساختار رسمی و شرح مشاغل ضرورت داشت. نوعی سلسله مراتب میان میز کار او تا کارگاه لازم بود برقرار شود؛ زیرا چنین سلسله مراتبی بهنگام در ساختار ماتریسی منظور نشده بود. همان‌گونه که مشتریان خواهان شایستگی بودند، او نیز چنین خواسته‌ای داشت؛ لذا دارنده هر شغلی می‌بایست از میزان شایستگی تعیین‌شده خاص خود برخوردار باشد و استخدام نیز باید سختگیرانه‌تر و برپایه این شایستگی انجام گیرد.

نظام پاداش نیز می‌بایست، علاوه بر مشوقها، حدودی از امتیث شغلی را فراهم بیاورد که عاملی مساعد برای ارتقای درونی افراد است. مسیرهای موجود ارتباطی بسیار روان بود و بیشتر کارکنان بدون واسطه با رئیسهایشان در ارتباط بودند. از این‌رو، به انضباط بیشتری نیاز بود؛ روشهای حوزه فنی با ضوابط و شاخصها هماهنگ بود؛ اما، روشهای اداری آزادانه جریان داشت. این روشها می‌بایست بیشتر رمزگذاری شود و تأمین همه این نیازها موجب کارایی بیشتر و امکان فراهم آوردن پیشه‌ای مادام‌العمر برای همه کارکنان شایسته شرکت خدمات مخابراتی درخشان نو بود. اطمینان خاطر در این زمینه به این معنا بود که هدفهای سازمان تحقق یافته و همه چیز به سود شرکت است.

### پرسشهایی برای کندوکاو

- رویکردهای عمومیت‌گرا و موقعیتی هر کدام چه مکتبهایی را شامل می‌شود.
- آیا دیدگاههای «امیدوار» در خصوص ساختارهای سازمانی (وظیفه‌ای، بر مبنای تولید، بر مبنای مشتری، بر مبنای قلمرو جغرافیایی، بر پایه پروژه، بر مبنای ماتریسی، تلفیقی یا ترکیبی) کامل است؟

- هر یک از این ساختارهای سازمانی چه برتریها و کاستیهایی دارد؟
- نسبت به راه‌حلهای ساختاری «امیدوار» در مورد شرکت خدمات مخابراتی درخشان نو تحلیل و اظهارنظر شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی