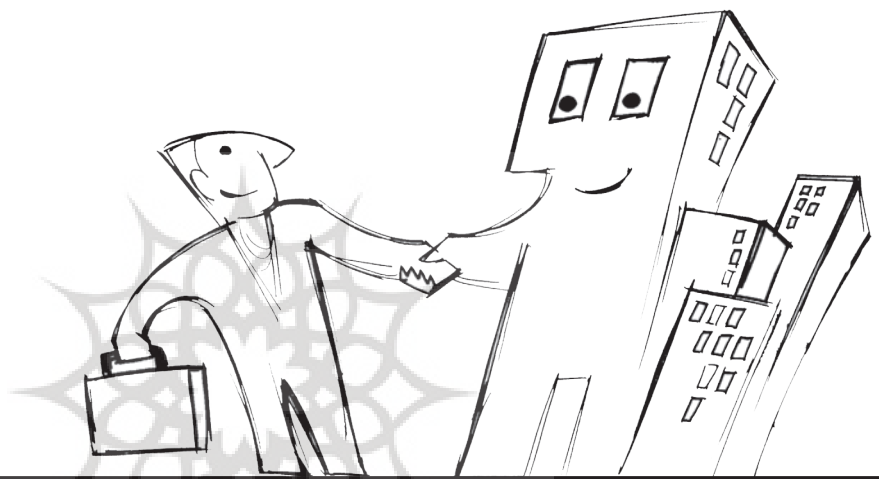


# سازماندهی فعال؛ نشانه‌گری برای مدیریت فرانوگرا



فاطمه طاهرپور  
f.taherpour@gmail.com

شوریه‌سکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

دنیای پیرامون ما دائما در حال تغییر و تحول است. در این عصر، رقابت در سطح جهانی گسترده شده و نیروی کار ناهمگون گشته است. مسائل اخلاقی به طور جدی مطرح شده اند و فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی، به سرعت، همچنان در حال پیشرفت اند. همراه با افزایش سرعت تغییرات و ورود به عصر اطلاعات، ماهیت و محیط کار نیز تغییر یافته است. آهنگ و شدت تغییرات در دنیای کنونی آنچنان سریع است که سازگار شدن با آنها مستلزم تعدیلهای مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها و همچنین اهداف و استراتژیهای سازمان است. این مقاله در پی آن است تا با معرفی یکی از شاخصه های مدیریت در عصر فرانوگرایی (پست مدرنیسم) یعنی سازماندهی فعال، تفاوت این شکل از سازماندهی را که اقتضای مدیریت فرانوگراست را با شیوه های سنتی سازماندهی نشان دهد.

نظریه‌های سنتی مدیریت به سازماندهی تاکید فراوان داشته‌اند و نظم‌دهی و هماهنگی کامل و دقیق فعالیتها را شرط لازم موفقیت مدیریت می‌دانند. در مقابل در نظریه‌های جدید و فرانوگرایی مدیریت، تاکید بر انعطاف و سازماندهی فعال است.

### سازماندهی فعال

آهنگ و شدت تغییرات در دنیای کنونی، آنچنان سریع است که سازگار شدن با آنها به تعدیل‌های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها و همچنین اهداف و استراتژی‌های سازمان نیازمند است. به گفته دراکر، «مدیران امروز باید ناپیوستگی‌ها و ابهامات را مدیریت کنند، در نتیجه باید عکس‌العمل‌هایشان بهنگام بوده و سرعت و اثربخشی کافی را داشته باشند» (Drucker, 1985). علاوه بر آهنگ

سریع تغییرات، مسائل دنیای اطراف ما روز

به روز پیچیده‌تر می‌شوند و این پیچیدگی زمان بیشتری را برای حل آن مسائل می‌طلبد؛ که این پیچیدگی باعث می‌شود راه حل‌های مناسب، بموقع ارائه و به کار گرفته نشوند. از این رو حل بموقع مسائل، مستلزم بهبود پیش بینی، یادگیری و نوآوری است. ادواردز و اشرف، معتقدند، «در دنیایی

به سر می‌بریم که از ویژگیهای آن مخاطره‌پذیری، فردگرایی و هنجارزدایی است. برای مثال این ویژگیها را می‌توان در انعطاف‌پذیری فضای کار و ناامنی آن دید. برای کمک به افزایش امکان روبه رو شدن با چنین شرایطی «بهبتر است سازمانها سه اقدام اساسی به عمل آورند: ۱) با استفاده از مدیریت دانش، به بازاندیشی بپردازند، ۲) یاد بگیرند که در فضای تغییر، وضع خود را حفظ کنند یا بهبود بخشند و ۳) خود را تبدیل به سازمانی یادگیرنده کنند (Edwards

and Usher, 2001). فرا نوگرایی به دلیل اهمیتی که برای تمرکز زدایی قائل است، مفهوم سازماندهی فعال را در تقابل با سازماندهی سنتی، مطرح می‌کند که عبارت است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، اهداف و وظایف، اطلاعات و فناوری‌های موجود، موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می‌شود و اتکای کمتری به ساختهای رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارد. سازماندهی تحت، غیر متمرکز، با لایه‌ها و طبقات کم، منعطف و مسطح برای تیم‌های خود مختار، مورد تاکید است. در جدول (۱) تفاوت‌های سازماندهی نوگرا و فرانوگرا نشان داده شده است (Boje and Dennehy, 1999a).

سازماندهی مسطح، از طریق کاهش سطوح و لایه‌ها، شبکه بندی کاری بین تیم‌ها، دادن اختیار و آزادی بیشتر به افرادی

### سازماندهی نوگرا

سازماندهی عبارت است از نظم دهی (discipline)

D. نظم (Discipline): تنظیم زمان و حرکت.

I. بازرسی (Inspection): به افراد اجازه بررسی و بازرسی کار خودشان داده نمی‌شود. آنها تنها درگیر فعالیت‌های دستی و غیر فکری هستند.

S. نظارت (Surveillance): نظارت دقیق در همه جا حاکم است.

C. تمرکزگرایی (Centralization): اهداف، خط‌مشی‌ها و تصمیمات متمرکزاند.

I. غیر شخصی تیم محور (Impersonal): قوانین و مقررات و بخشها و ادارات بوروکراتیک. هیچ ارتباطی بین کارکنان و مصرف کنندگان وجود ندارد.

P. مکانیسم‌های پاداش و تنبیه (Penal Mechanisms) تیم محور: تشکیل جلسات هیئت منصفه و قضاوت در مورد رتبه دهی و ارزشیابی تک تک افراد.

L. لایه‌ها و سطوح (Layers): سازمانهای هرمی شکل و سلسله مراتبی.

I. بخشهای مجزا (Individual Cells): تقسیم کار به واحدها و بخشهای مجزا.

N. کنترل فیزیکی افراد (Neural)

E. نخبگان (Elites): نخبگان موقعیتها و جایگاه‌های حساس و مهمی در سازمان دارند.

### سازماندهی فرانوگرا

سازماندهی مسطح است (flat)

F. مسطح (Flat): مسطح و منعطف با تعدادی لایه‌های کم مدیریت و پیوسته در خدمت مشتریان

L. شبکه مدار (Latticed): یک شبکه دایره‌ای از روابط بین تیم‌های خود مختار بدون بازرسی و نظارت سیستم مرکزی. دایره‌ها شامل عرضه کنندگان و مصرف کنندگان می‌شوند. مراکز متعدد وجود دارد و یا اصلاً هیچ مرکزی وجود ندارد.

A. خود مختار (Autonomous): فرد فرانوگرا یک فرد خودمختار و خود نظم دهنده است که به صورت موقت در خدمت سازمان است و تعهد موقتی به سازمان دارد.

T. تیم محور (Team-based): تیم‌های همگن در طرح‌ریزی، سازماندهی و کنترل خود مهارت دارند. تیم‌ها قراردادهای کاری در سرتاسر مرزهای سازمانی و جهانی منعقد می‌کنند و بر کایزن تمرکز دارند و هر فردی درگیر فرایند بهبود مستمر است.

### جدول ۱: تفاوت‌های سازماندهی نوگرا و فرانوگرا

که بخشی از تیم های کایزن هستند، تولید را افزایش و هزینه ها را کاهش می دهد. در توصیف سازماندهی فعال، پیتز دراکر استعاره ناوگان کوچک (Flotilla) را مطرح ساخت. یک گروه کوچک از کشتی ها که می توانند در پاسخ به شرایط متغیر، بهتر از استعاره سازمان به عنوان کشتی جنگی (Battle Ship)، که مدرنیته مطرح کرد، تغییر شکل و تغییر وضعیت دهند. اگر سازمان یک کشتی جنگی باشد، تلاش می کند که هر کاری را خود انجام دهد و مثل ناوگان کوچک انعطاف پذیر نیست. سازمانهای منعطف و مسطح، هزینه های کمتری دارند که بخشی از کاهش هزینه ها ناشی از بازرسان، ناظران و مدیران میانی کمتر و برنامه های کنترلی کمتر است.

برخی سیستم های فرانوگرا مثل تولید منعطف (FMS)، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب کلی سازمان نوگرا پیشنهاد شده اند. کارکنان به وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و تکنولوژی اطلاعات کارشان را سرعت می بخشند. سازمانهای هرمی شکل از بین می روند و اصول طراحی سازمانهای افقی، مسطح و فرا سلسله مراتبی جایگزین آنها می شوند. این اصول عبارت اند از:

۱. ایجاد یک محیط کاری چالش برانگیز برای کارکنان: تیم های خود گردان (Self Managing -)، متشکل از افرادی است که دارای اختیار و آزادی عمل هستند و در تولید، ارتقای کیفیت و ایجاد رضایت شغلی بیشتر، مشارکت می کنند. تیم های خود گردان، برونداد بیشتری ارائه می دهند. این تیم ها ۴ تا ۶ نفر و گاهی ۱۰ نفر یا بیشتر هستند. بعضی تیم ها اعضایی دارند که در جریان کار در حال گردش اند. در بعضی پروژه ها کارکنان می توانند، هر ۶ ماه، در مشاغل مختلف بچرخند تا جریانهای کاری بالا و پایین را درک کنند و در هر چرخش به خاطر حضور مؤثر، تولید و بهره وری پاداش می گیرند. تیم های خود راهبر (Self - Directed)، که به صورت دایره به هم متصل می شوند، نه به صورت هرم، در ارتباط با عملیات و تولید محصول خاصی تشکیل می شوند و زمان تولید محصول جدید را کوتاه می کنند. سازمانها شبکه های

منعطفی از تیم های نیمه خودمختار (Semi-Autonomous)، با چند مرکز هماهنگی و مرکب از اجتماع متنوعی از افراد آموزش دیده هستند که به منظور کسب اهداف، از طریق فرایندهای بهبود کیفی مداوم و درگیر ساختن کل افراد سازمان و ارتباط آنان با مصرف کنندگان و فروشندگان، طراحی می شوند. یک روش اعمال نظم و انضباط، در تیم های خود راهبر، خود انضباطی است و افراد در مقابل نظارت دقیق ایستادگی می کنند.

۲. سازماندهی حول فرایندها به جای وظایف: سازماندهی حول فرایندها به سازمان اجازه می دهد که سلسله مراتب غیر ضروری نظارت را حذف کند. چرخش و جابجایی در جایی که لازم است صورت می گیرد، نه در سلسله مراتب. نه تنها رئیس، بلکه کارکنان نیز از مسائل جاری در کل سازمان اطلاع دارند.

۳. استفاده از فناوری اطلاعات، دسترسی به اطلاعات را برای همه افراد سازمان امکان پذیر می سازد: دانش، مسئولیت و اطلاعات به سرعت در هم جای ناوگان کوچک توزیع می شوند. تارهای ارتباطی و هماهنگی از کل سازمان افقی و مسطح عبور می کنند و الگویی از روابط بین تیمی و خود انطباقی (Self-Adaption) با محیط در حال تغییر را می سازند (Boje and Dennehy, 1999b).

این سه اصل، تفویض اختیار، خود مدیریتی و خود کنترلی را جایگزین فرماندهی و کنترل می کنند و ساز و کارهای یادگیری مداوم، نیز به منظور کم کردن

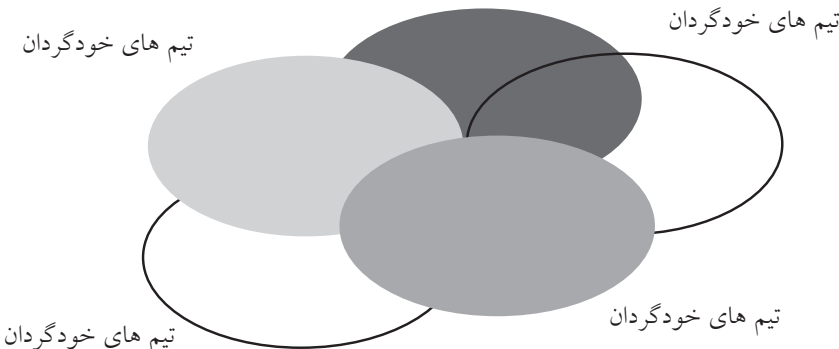
فرماندهی متمرکز و کنترل به کار می روند. همانگونه که در شکل (۱) نشان داده شده است، یک سازمان فرانوگرا به صورت مجموعه ای از دایره هایی است که تیم های خود مختار را تشکیل می دهند و به وسیله یک دایره بزرگتر به یکدیگر متصل می شوند.

عناصر اصلی شبکه دایره ای، عبارت اند از: تیم ها، نوآوری و خود تنظیمی.

وظیفه هر تیم، ۱. طرح، ۲. انجام، ۳. بررسی و ۴. عمل (PDCA) است. تیم، کار خودش را طرحریزی می کند و برای انجام کار، بررسی و رسیدگی به کار خودش، فعالیتها را مجدداً، شکل دهی مجدد و بهبود مداوم فرایندهای کار آموزش می بیند. در تیم، انواع مهارتها وجود دارد و هر عضو تیم در جهت هماهنگی تیم و اتصال به تیم های دیگر در محیط کار تلاش می کند. نقش رهبر این است که تیم ها را در جهت کسب آموزشهایی که برای PDCA نیاز دارند، راسخ سازد. در چنین سازمانی، سطوح و لایه ها وجود ندارد و تیم ها برابرند.

در شبکه های دایره ای، نوآوری یک فرایند مداوم و مجموعه ای از مراحل کوچک است که هر کسی، به منظور حفظ تغییر مداوم سازمان و بهبود روزانه محصول، انجام می دهد. مدیر به منظور ظهور و بروز نوآوری ها سیستم پیشنهادها را به کار می گیرد. یک سیستم موفقتز، مبتنی بر نظرات بیشتر هر یک از اعضاست و کار مدیر، بها دادن به پیشنهادها، قدردانی کردن از فکر و عمل کارکنان و تحقق بخشیدن به پیشنهادهاست. در ضمن، افراد به فرصتی

تیم های خودگردان



شکل ۱: سازمان فرانوگرا (Boje and Dennehy, 1999b)

سازماندهی نوگرا	سازماندهی نوگرا	سازماندهی
<p>۱. تیم های کار، کارکنان چند مهارتی.                  ۲. همکاری مدیریت و کارمند.                  ۳. شبکه های انعطاف پذیر با مرزهای نفوذ پذیر.                  ۴. ساختار مسطح.                  ۵. تقویت تنوع و تفاوتها.                  ۶. چنین فرض می شود که از طریق تخصصی سازی، رسمی سازی، عادی سازی و تقسیم کار باعث کاهش کارایی می شود</p>	<p>سازماندهی فعال</p>	<p>۱. یک فرد، یک شغل و مشاغل تخصصی .                  ۲. تقابل مدیریت و کارمند.                  ۳. تقسیم بخشها و شعبه ها.                  ۴. ساختار بلند.                  ۵. تقویت تجانس و مشابهتها.                  ۶. چنین فرض می شود که تخصصی سازی، رسمی سازی، عادی سازی و تقسیم کار باعث افزایش کارایی می شود</p>

جدول ۲: مقایسه سازماندهی نوگرا و فرانوگرا (Boje and Dennehy, 2000)

مطالب و موضوعات مهمی را مطرح کرده است، از جمله: اهمیت یک شعبه و دایره برای سازماندهی فعال، ارتباط بین مدیران شعبه ها و مسئولیت پذیری آنان و اعتقاد به این که فرهنگ سازماندهی فعال مبتنی بر اصول کار هدفمند است (Faisal, 1997).

**نتیجه گیری**

در نهایت می توان گفت که در نظریه های فرانوگرا، سازماندهی تخت، غیرمتمرکز، با لایه ها و طبقات کم، منعطف و مسطح برای تیم های خود مختار مورد تأکید است. □

**منابع**

1. Boje , D & Dennehy, R . (2000). The story of post modern management . CA : Sage
2. Boje , D & Dennehy , R . (1999a) . Managing in post modern world . CA : Sage.
3. Boje , D & Dennehy ,R . (1999b) . Organizing stories : managing in the post modern world . CA : Sage .
4. Drucker , P . (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principle . London ; Heinemann.
5. Edwards , S & Usher , R (2001). Life long learning . a post modern condition of education . Adult Education Quarterly . vol . no .4.p 51
6. Faisal, G . (1997) . Proactive organizing : a constructivist inquiry . [dissertation] .New Mexico University

فاطمه طاهریپور: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

رهبری سازمان یک مسئولیت مشترک است. حذف لایه های سازمانی، به معنی رهایی از مدیریت میانی، پست های ستادی بیش از اندازه و بوروکراتیک است. هر تیم خودش مدیریت خودش را در اختیار دارد. در هنگام مذاکرات به جای اینکه کارکنان ستادی مذاکرات را انجام دهند، نمایندگان از تیم های مربوطه آموزش می بینند تا خودشان مذاکرات را انجام دهند. اگر یک تصمیم کلیدی لازم است اتخاذ شود، نمایندگانی از همه تیم ها به منظور اندیشیدن و تبادل افکار جمع می شوند. بنابراین، شبکه دایره ای، از سازمانها بوروکراتیزه زدایی می کند، سطوح و لایه ها را حذف، وظایف را ترکیب می کند و محیط را یکپارچه می سازد. این نوع سازمان از زنجیره فرماندهی، تقسیم کار ساختگی، فاصله های سنتی مدیریت، مشاغل وابسته به مقام و منصب و کنترل متمرکز، فاصله دارد. عصر فرانوگرا، عصر انعطاف پذیری، تساوی و برابری به جای زیردست بودن و روابط وابستگی های موقت است (Boje and Dennehy, 1999b).

فیسل، در بررسی سازماندهی فعال، بعد از تعریف آن به عنوان سازماندهی مبتنی بر انتخاب ابزار و اهداف، با استفاده از روشهای قوم نگاری، مشاهده فعال و تحلیل اثر به بررسی این مؤلفه در دانشگاه نیو مکزیکو پرداخت. یافته های حاصل از این پژوهش نشان داد که سازماندهی فعال، بیش از اینکه متمرکز بر انتخاب باشد، متمرکز بر ارزشهاست. وی در ادامه

نیاز دارند که فارغ از کار به نظراتشان بیندیشند، آنها را به رشته تحریر درآورند و سپس عملی سازند. مدیر، باید این فرصت را در اختیار آنان قرار دهد.

عنصر دیگر تیم های شبکه ای، خود تنظیمی است. وفاداری به تخصص و حرفه، حتی اگر فراتر از وفاداری به سازمان باشد، زیاد محدود کننده نیست؛ زیرا مرزهای بین اصول و نظم تخصصی کاهش می یابند و همچنین مسائل به دلیل چند وجهی بودن فقط در محدوده حرفه ای قرار نمی گیرد. خودتنظیمی به معنی آموزش مداوم و بهبود مداوم کیفیت دانش فردی است. خود انضباطی عبارت است از توانایی خوب عمل کردن در یک شبکه ادوکراسی موقت (Temporary Adhocracy Network).

یک شبکه، متشکل از تیم هایی است که عنصر اصلی آنها گروههای کاری کوچکی متشکل از ۱۲ تا ۲۰ عضو است. هر تیم، مسئول وظایف خود است و با دیگر تیمها روابط رو در رو دارد. در این شبکه دایره ای، تیم ها می توانند به راحتی با سرعت، به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی شکل داده شوند. تأکید بر این است که شکل های بوروکراتیک از بین بروند و کارها در سیستم غیر رسمی انجام گیرند. وظیفه هر فرد است که طرحریزی، سازماندهی، نوآوری، رهبری، ترغیب و کنترل کند. شبکه دایره ای هیچ سکان و وسیله هدایت کننده ای ندارد. اتصال دایره ای تیم ها، تنها مکانیسم هماهنگی است و