

روندهای نو در تجدید ساختارهای سازمانی

حسن لطیف^(۱)

مقدمه

در گستره فعالیت‌های جمعی بشر در عصر حاضر، سازمانها در شمار ارزشمندترین منابع موجود در هر جامعه محسوب می‌شوند. از دیدگاه مدیریت، سازمانها، بیکره اصلی همه فعالیت‌های جمعی است که به وسیله آن منابع انسانی و مادی موجود گرد هم می‌آید و در پرتو اعمال مدیریت کارآمد امکان بهره‌برداری بهینه از منابع و دستیابی به اهداف مطلوب فراهم می‌گردد (Mullins, 1993).

تغییر، تحول و پویایی که از ویژگیهای بارز جوامع امروزی بشر است به گونه‌ای فزاینده همه سازمانها را تحت تأثیر قرار داده است و مدیریت سازمانها را بر آن داشته که همگام با چنین تحولاتی ساختار تشکیلاتی سازمان خود را مستمرآ بازنگری نموده و ضرورتاً آن را با شرایط جدید محیطی تطبیق دهند (Hall, 1996).

سازمانها در مسیر رشد خود در معرض تاثیر و ارتباط با عوامل متعددی قرار می‌گیرند که قسمت عمده آن از محیط خارجی نشأت می‌گیرد. یک سازمان تنها وقتی قادر به فعالیت اثربخش است که بتواند

با محیط وسیع‌تری که آنرا احاطه کرده است و خود قسمتی از آنرا تشکیل می‌دهد به گونه‌ای مثبت در تعامل باشد (Kast & Rosenzweig, 1985).

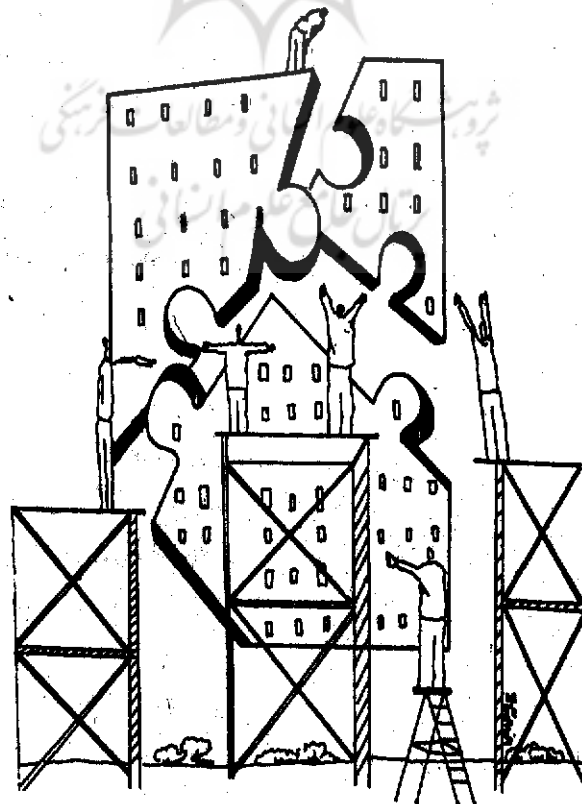
و لذا آنچه موفقیت هر سازمان را در دستیابی به اهدافش تضمین می‌کند آن توانایی است که برای سازمان امکان فعالیت اثربخش در محیطی پیچیده و پویا را فراهم کند. از اینرو سازمانهایی موفق‌ترند که ساختار آنها به گونه‌ای طراحی شده باشد که زمینه فعالیت اثربخش آنها را در محیطی پویا میسر سازد (Daft, 1992).

در پی تحولاتی که در سالهای اخیر در زمینه طراحی سازمان پدید آمده است، بسیاری از سازمانها

تلاش‌های منظمی را برای تغییر، اصلاح و یا تجدید ساختارهای خود آغاز کرده‌اند. به این امید که با بهنگام کردن چارچوب و یا الگوی انجام فعالیت‌های خود، کارگروهی را بهبود بخشند و بر تعهد و خلاقیت کارکنان بیفزایند، و بطور کلی سطح بهره‌وری سازمانهای خود را افزایش دهند. مدیران آگاه هر کجا باشند این حقیقت را درک می‌کنند که تغییرات و تحولات فزاینده و مستمر محیطی طالب سازمانهایی است که انعطاف‌پذیرترند و قادرند تا ضمن ارتقاء سطح همکاری درون سازمانی که ضرورتی برای نوآوری محسوب می‌شود، به تولید کالا و ارائه خدماتی با کیفیتی مطلوب اقدام کنند و در این راه فعالیت اثربخش و پایدار داشته باشند (Swales, 1995).

امروزه در مباحث سازماندهی، "تجدید ساختار" و یا اصلاح ساختارهای موجود از واژه‌های کلیدی محسوب می‌شود. این واژه مبین ابتکار عمل مدیریت در انجام اقداماتی در جهت اصلاح ساختارهای کهنه موجود است. این اقدامات مستلزم کاهش حجم و سطوح نامتعادل سازمان و ایجاد پیکری سبک و موزون است تا به مدد آن سازمان بتواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری ناائل گردد.

باید توجه داشت که ساختارها، چهارچوب‌هائینست که بر اساس مقتضیات ویژه طراحی و به دست انسان ساخته و به اجراء در می‌آیند تا ضامن فعالیت اثربخش و بقاء سازمان در محیطی همیشه پویا باشند. لذا بازنگری، اصلاح و تغییر آنها در شرایط مختلف نه تنها امری ضروریست، بلکه اقدامی غیرقابل اجتناب است. این اهمیت زمانی آشکارتر می‌شود که پیامدهای ساختارهای نامناسب مورد ارزیابی قرار گیرد. کاهش انگیزش در روحیه کارکنان، تصمیم‌گیری‌های کند و نامناسب، درگیری و عدم هماهنگی، افزایش هزینه و بطور کلی عکس‌العمل نامناسب و نابجا در قبال فرصت‌ها و تغییرات محیطی از پیامدهای نامطلوب و ساختارهای



نامناسب محسوب می‌شوند (Mintzberg, 1991; Hall, 1996).

امروزه در رویارویی با چالش‌های محیطی، ساختارهای سازمانی بطور فزاینده‌ای انعطاف‌پذیر شده‌اند. این تحول پیام‌آور ظهور روندهای نوینی است که ساختارهای سازمانی را بگونه‌ای اصلاح می‌کند که امکان بروز اشکال مختلف مشارکت کارکنان در آنها فراهم آید. به منظور برعوررداری از ساختارهای کارآتر و موثرتر، لازم است تا روند اصلاحات ساختاری بر کاهش زنجیره فرماندهی، تأکید کمتر بر وحدت فرماندهی، افزایش حیطه‌های نظارت، تفویض اختیارات بیشتر، ایجاد تعادل و تناسب بین تمرکز و عدم تمرکز و نهایتاً کاهش نیروهای ستادی سازمان تأکید بیشتر معطوف کند. این روندهای نو در ادامه این نوشتار تجزیه و تحلیل شده‌اند.

□ زنجیره فرماندهی کوتاهتر

بطور معمول یک نمودار سازمانی، زنجیره فرماندهی یا خطوط اختیارات سازمانی را که به صورت عمودی تمامی افراد را با سطوح قبلی مدیریت بالاتر به یکدیگر متصل می‌کند نشان می‌دهد. بر اساس مکتب کلاسیک مدیریت، زنجیره فرماندهی بایستی تمامی افراد را بر اساس اصل سلسله مراتب و به وسیله زنجیره فرماندهی واحد به عالیترین سطوح مدیریت سازمان که همه اختیارات رسمی از آنجا ناشی می‌شود، متصل کند. با پیروی از این اصل، زمانی که سازمانها رشد می‌کنند، سطوح مختلف مدیریت افزایش می‌یابد و زنجیره فرماندهی طولانی‌تر می‌شود و سازمان از لحاظ عمودی گسترش می‌یابد. این امر موجب افزایش هزینه‌های عمومی، طولانی‌تر شدن مسیر یا خطوط ارتباطی و نتیجتاً کاهش تفاهم و ارتباط میان سطوح پائین‌تر با سطوح مدیریت عالی می‌گردد.

(Pugh & Hickson, 1976). این تغییرات تماماً زمینه عدم کارآئی و کاهش بهره‌وری را در سازمان‌ها فراهم می‌کنند. لذا در تجدید ساختار و یا انجام اقداماتی در جهت اصلاح ساختار موجود در هر سازمان، کوتاه کردن زنجیره فرماندهی و حذف سطوح غیرلازم مدیریت، امروزه به عنوان یک مزیت رقابتی مورد توجه بسیاری از صاحبانظران مدیریت واقع شده است (Mintzberg, 1976; Daft, 1992).

□ تأکید کمتر بر وحدت فرماندهی

یکی دیگر از اصول کلاسیک سازمان و مدیریت، وحدت فرماندهی است. با تبعیت از این اصل شکل سنتی هرم سازمان پدید می‌آید و نحوه جریان اختیارات در زنجیره فرماندهی به روشنی ترسیم می‌شود. بر پایه این اصل هر فرد در سازمان تنها از یک مدیر و یا یک سرپرست دستور می‌گیرد و صرفاً در قبال او ملزم به پاسخگوئی و گزارش‌دهی می‌شود. با رعایت این اصل از تعدد فرماندهی اجتناب می‌شود، زیرا فرماندهی دو گانه عموماً موجب سردرگمی زیردستان و تضعیف اختیارات مدیران آنهاست (Koontz & Wehrlich, 1988).
بهر حال، نظام فرماندهی دوگانه که آشکارا ناقض اصل وحدت

فرماندهی در مدیریت کلاسیک محسوب می‌شود، از عناصر اصلی ساختارهای موجود در سازمانهای پیچیده دنیای امروز است. با وجودی که مدیریت کلاسیک مصمم بود تا با اجتناب از ایجاد روابط مضاعف مسئولیت‌خواهی و گزارش‌دهی، اصل وحدت فرماندهی نقض نشود، ساختارهای ماتریسی ارائه شده ماهیتاً چنین طرحی را پیشنهاد می‌کنند. طرح ساختار ماتریسی این کار را صرفاً برای بهبود روابط شغلی در سطوح افقی انجام می‌دهد تا امکان کار گروهی در طرحهای ویژه و پروژه‌های عملیاتی میسر گردد. لذا در ساختار ماتریسی و گروهی و یا دیگر اشکال متعددی که بر همکاری متقابل گروههای تخصصی کار تأکید دارند، از اصل وحدت فرماندهی کمتر پیروی می‌شود. بدیهی است که در شرایطی که پیشرفت پروژه‌های مشخص در گروه همکاری متقابل گروههای کار تخصصی است، روند کار طراحی یا تجدید ساختار، تأکید کمتری بر رعایت اصل وحدت فرماندهی خواهد داشت.

بنابر این در سازمانهایی که همکاری متقابل گروههای کار تخصصی و تیم‌های عملیاتی ویژه برای پیشبرد امور مؤسسه و تحقق اهداف آن ضروری می‌باشد، ایجاد ساختارهای افقی الگوی اصلی در طرح روابط بین مشاغل خواهد بود. لذا کارکنان خود را اغلب در شرایطی می‌یابند که برای انجام بهتر وظائف تخصصی الزاماً با بیش از یک مدیر کار می‌کنند.

□ حیطه سرپرستی گسترده‌تر

حیطه نظارت و یا به مفهوم صحیح‌تر حیطه سرپرستی به تعداد افرادی گفته می‌شود که تحت فرماندهی و سرپرستی مستقیم یک مدیر قرار دارند. وقتی حیطه سرپرستی محدود باشد، تعداد افرادی که مستقیماً با یک مدیر کار می‌کنند کمتر بوده و بر عکس زمانی که حیطه سرپرستی وسیعتر شود، بیانگر آن است که تعداد افراد بیشتری تحت سرپرستی مستقیم مدیر قرار دارند.

در مسیر تحول اندیشه‌های مدیریت، تعدادی از صاحبانظران در پی یافتن حیطه نظارت مطلوب برآمدند. اگر چه این عدد سحرآمیز هرگز یافت نشد، ولی اصل حیطه سرپرستی همچنان متحول گشت. بر اساس این اصل، حیطه اعمال مدیریت مؤثر هر مدیر در سلسله مراتب فرماندهی، منحصراً تعداد معینی از افراد را شامل می‌شود. لذا در تعیین حیطه سرپرستی پستهای مدیریتی دقیق هر مدیر تعیین شوند. بنابر این، سازمانهایی که حیطه سرپرستی آنها وسیعتر است، ساختاری عرضی دارند که به صورت افقی گسترش یافته است و نتیجتاً تعداد سطوح مدیریت آنها کمتر است. بر عکس، سازمانهایی که حیطه سرپرستی آنها محدودتر است، ساختاری طولی‌تر دارند که سطوح مدیریت بیشتری نیز خواهند داشت. از اینرو وقتی حیطه سرپرستی کاهش یابد بر مسئولیت مدیریت منابع انسانی می‌افزاید و به موازات آن هزینه‌های پرسنلی افزایش یافته و زنجیره فرماندهی طولانی‌تر می‌گردد.

بر عکس وقتی حیطه سرپرستی افزایش یابد، هزینه‌های عمومی کاهش خواهد یافت و زمینه آزادی عمل بیشتر کارکنان فراهم می‌گردد. با توجه به این واقعیت بسیاری از سازمانها ضمن بازنگری در

خط‌مشی‌های سازماندهی خود به سوی گسترش حیطه سرپرستی گام‌های مؤثری برداشته‌اند. این سازمانها در نظر دارند که با اعمال این خط‌مشی جدید، ضمن بهره‌مندی از آثار مثبت زنجیره فرماندهی کوتاهتر، بر حیطه اختیارات و مسئولیت‌های پست‌های مدیریتی خود بیافزایند تا بدینوسیله ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مدیران خود را توسعه دهند.

□ تفویض اختیارات بیشتر و تثبیت قدرت مدیران

از نخستین تصمیماتی که همه مدیران الزاماً بایستی اتخاذ کنند آن است که مشخص کنند چه کاری را باید خود انجام دهند و چه کاری را باید به دیگران واگذارند. این اقدام بحث تفویض اختیار را پیش می‌آورد، فرآیندی که به کمک آن مدیران ضمن واگذاری کارها به دیگران، اختیارات لازم را به آنها تفویض می‌کنند (Geroff, 1985).

یکی از اصول کلاسیک مدیریت به مدیران هشدار می‌دهد که کارها را بی‌آنکه اختیارات متناسب با آنها تفویض گردد، به دیگران واگذار نکنند. وقتی که

اختیارات تفویض شده با مسئولیت‌هایی که در قبال آن ایجاد می‌شود برابر می‌گردد، امکان بروز مشکلاتی در نحوه عملکرد، سردرگمی و درگیری کارکنان به حداقل خواهد رسید. وقتی مدیر کار را به کارکنان واگذار می‌کند، اختیارات بایستی

مساوی مسئولیت‌ها باشد. بهر حال واگذاری کارها و تفویض اختیارات متناسب با مسئولیت‌ها وقتی بطور صحیح صورت گیرد، موجب تثبیت مقام و موقعیت افراد می‌گردد و به آنها امکان می‌دهد تا کار خود را به بهترین وجه ممکن انجام دهند.

امروزه در سازمانهای موفق‌تر روند جدید به سوی تفویض بیشتر کارها و افزایش میزان اختیارات و مسئولیت‌ها به کارکنان در تمام سطوح سازمان است. سازمانها دریافته‌اند که با این اقدام قادرند کارکنان خود را بطور مستقیم در فراگیری مهارت تصمیم‌گیری یاری دهند.

□ عدم تمرکز در حین تمرکز

آنچه که ویژگی یک ساختار سازمانی بشمار می‌رود تصمیم‌گیری است. بنابراین منظور از تمرکز و عدم تمرکز جایگاه قدرت تصمیم‌گیری در سازمان است. یک پرسش کلی در این زمینه مطرح است: آیا لازم است همه قدرت تصمیم‌گیری در دست یک فرد و در بالاترین سطوح سازمانی قرار داشته باشد و یا بایستی قدرت مزبور در

میان افراد سازمان در سطوح متعدد پراکنده شود؟ قسمت اول پرسش، به روش تمرکز و قسمت دوم به عدم تمرکز اشاره دارد (Mullins, 1993).

باید توجه داشت تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمانی وجود ندارد و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم می‌باشد، زیرا چنانچه یک مقام مرکزی مسئول تعیین خط‌مشی و تنظیم برنامه عملیات عمومی دستگاه نباشد و ترتیب مناسبی برای ارزیابی نتایج و نظارت بر اجرای عملیات را ندهد، در این صورت سازمان متلاشی خواهد شد. به علاوه پی‌ریزی ترکیب و تشکیلات عمومی سازمان و همچنین رهبری و ابداع طرق و موازینی برای هماهنگ کردن فعالیت‌های مختلف به منظور تحقق هدفهای مشترک، مستلزم تصمیم‌گیری متمرکز است.

روند جاری در سال‌های اخیر با توجه به محیط‌های پویا و در نتیجه سازمانهای پویا و غیر ایستا به سوی عدم تمرکز گرایش داشته و عقیده بر این است که عدم تمرکز باعث استفاده بیشتر از منابع انسانی، کاهش فشار کاری مدیران عالی، اطمینان از تصمیم‌گیری در محل نزدیک به کار با وجود اطلاعات

صحیح‌تر و تصمیم‌گیری سریعتر می‌شود. البته این بدان معنی نیست که برای سازمانها تصمیم‌گیری غیر متمرکز و عدم تمرکز پیشنهاد می‌شود بلکه مدیران بالای سازمان بایستی موقعیت و شرایط سازمانی را در نظر

با توجه به این واقعیت بسیاری از سازمانها ضمن بازنگری در خط‌مشی‌های سازماندهی خود به سوی گسترش حیطه سرپرستی گام‌های مؤثری برداشته‌اند. این سازمانها در نظر دارند که با اعمال این خط‌مشی جدید، ضمن بهره‌مندی از آثار مثبت زنجیره فرماندهی کوتاهتر، بر حیطه اختیارات و مسئولیت‌های پست‌های مدیریتی خود بیافزایند تا بدینوسیله ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مدیران خود را توسعه دهند.

گرفته و الگوی تمرکز با عدم تمرکز را انتخاب نمایند (Daft, 1992). در سازمانهای امروزی می‌توان شرایطی ایجاد کرد تا همزمان از مزایای تمرکز و عدم تمرکز که هر دو نیز دارای نقش‌های معتبر در سازمانها هستند و هر یک دستاوردهای منطقی و قابل توجهی خود را دارند بهره‌مند گردید. لذا موضوع مهم مدیریت در اینجا شناسایی ترکیب مناسبی از این دو روش است.

پیشرفتهای بسیاری که در زمینه تکنولوژی اطلاعات حاصل آمده است به مدیران کمک می‌کند تا در جریان انجام بسیاری از امور جاری مؤسسه قرار گیرند و در عین حال به مدیران کمک می‌کند تا به دیگران اجازه دهند تا تصمیم مناسب اتخاذ کنند. چنانچه اشتباهی نیز رخ دهد این امکان وجود خواهد داشت که سیستم اطلاعاتی زنگ خطر را به صدا در آورد تا امکان انجام اقدامات اصلاحی فراهم گردد. از اینرو تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی این امکان را فراهم می‌آورد که روند جاری گرایش به سوی ایجاد ترکیبی مناسب از سیاست عدم تمرکز در کنار تمرکز سازمانی باشد.

□ کاهش نیروهای ستادی

وقتی در سازمان مسئله هماهنگی و کنترل به میان می‌آید، موضوع روابط صف و ستاد دارای حائز اهمیت است. نقش نیروهای ستادی در ارائه نظرات کارشناسی و رهنمودهای تخصصی به کارکنان صف است تا از این طریق اطمینان حاصل شود که استانداردهای اجرایی رعایت می‌گردد. به عبارت دیگر نیروهای تخصصی ستاد به انجام خدمات فنی و یا ارائه نظرات تخصصی در حل مسائل ویژه به دیگر قسمت‌های سازمان مبادرت می‌کنند. ارائه این خدمات می‌تواند توسط یک فرد و یا یک بخش صورت گیرد. لذا بسیاری از سازمانها برای حفظ هماهنگی و اعمال کنترل بر امور متعدد به نیروهای تخصصی ستاد اتکا می‌کنند.

با وجود آنکه فعالیت‌های نیروهای ستاد اثرات مثبتی بر سازمان دارد، ولی این امکان وجود دارد که مسائلی در روابط صف و ستاد پدید آید. در مواقعی، نیروهای ستاد به حدی رشد می‌کنند که هزینه آنها بیش از ارزش واقعی آنهاست. به همین دلیل کاهش نیروهای ستادی در تلاشهایی که به منظور کوچک کردن سازمان صورت می‌گیرد امری رایج است. در بعضی موارد اختلاف نظر میان مدیران در مورد حدود اختیارات ستاد موجب بروز مسائلی می‌گردد که روابط میان این دو را تیره می‌سازد.

در حقیقت یک بهترین راه برای تقسیم کار میان صف و ستاد وجود ندارد. آنچه برای هر سازمان سودمند است برخورداری از آن مقدار نیروی ستادی است که از حیث هزینه‌ها اثربخشی لازم را داشته و در هر حال در حد نیازهای سازمان با ارائه خدمات تخصصی به سازمان کمک کند (Mintzberg, 1991).

در سازمانهای بزرگ، امروزه گرایش به کاهش نیروهای ستادی است تا بدینوسیله گامی مؤثر در جهت افزایش بهره‌وری برداشته شود.

سازمانهای

امروزی بنحوی

تجدید ساختار

می‌کنند که حجم و

اندازه نیروهای

ستادی آنها به

حداقل کاهش یابد

تا امکان

بهره‌برداری بهینه

از آنچه باقی

می‌ماند فراهم

گردد. این

اقدامات با درک

نیاز کارکنان صف

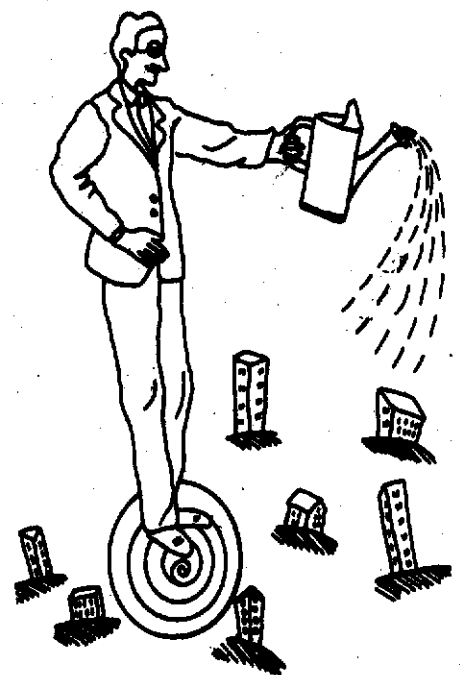
به آزادی عمل

بیشتر صورت

می‌گیرد و این

می‌گیرد و این

می‌گیرد و این



امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان عملیات خود را با کارایی بیشتر در آزاء نیروهای ستادی کمتر به انجام رساند.

□ نتیجه‌گیری

بطور کلی ساختارهای سازمانی چهارچوبی را فراهم می‌آورند که به مدد آنها منابع انسانی و غیرانسانی گرد هم می‌آیند تا با کنش و واکنش متقابل بر یکدیگر در مسیر تبدیل و تغییر اهدافی را که مورد انتظار است تحقق بخشند. لذا در بررسی ساختار سازمان بایستی آن را به عنوان وسیله‌ای برای پیگیری استراتژی و شکوفائی منابع در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان بحساب آورد (Mintzberg, 1991; Swales, 1995).

در جمع‌بندی نظرات و آراء نویسندگان معاصر مدیریت در این مورد که ساختار به عنوان مهمترین عامل تعیین‌کننده حد و میزان انعطاف‌پذیری سازمان و توانمندی آن در پاسخگویی، وفاق و سازگاری با ضروریات محیط است توافق نظر وجود دارد. ولی علیرغم این قابلیت‌ها، ساختار سازمان به خودی خود تغییرپذیر نیست و لذا توسعه و بهبود آن مستلزم انجام اقدامات و تمهیدات لازم است. از طرف دیگر محیط ماهیتاً پویا و در حال تغییر است، بنابراین برای آنکه سازمان ثمربخش باقی بماند لازمست تا ساختار آن مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفته و اصلاح، تعدیل و حتی تغییر کند تا با محیطی که در آن فعالیت می‌کند تطبیق یابد. از اینرو تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی می‌تواند ملاک تشخیصی به دست دهد که به مدد آن می‌توان از یک طرف کارائی و اثربخشی سازمان را ارزیابی نمود و از طرف دیگر نسبت به تعیین توانائی ساختار برای سازگاری با، یا پایداری و مقاومت در مقابل تغییرات ناگهانی اقدام نمود. وقتی ضرورت انجام اقدامات اصلاحی و میزان تغییرات لازم شناخته و تعیین شوند، امکان تجدید ساختار و یا طراحی مجدد آن فراهم می‌آید.

بر این اساس، مسئولیت مدیریت از دیدگاه نظریه سیستم‌ها، ایجاد تعادل پویا از طریق شناخت و ارزیابی صحیح از موقعیت‌ها و انجام اقداماتی است که سازمان را به بهترین وجه ممکن با شرایط محیط سازگار می‌سازد. (Katz and Rosenzweig, 1985)

علاوه بر این، مدیران در مقام تصمیم‌گیرندگان بایستی مجهز به دانش و مهارت‌هایی گردند که به آنها کمک می‌کند تا در سازمانهای خود آمادگی لازم را ایجاد کنند تا در آنها توانائی رویارویی با تغییرات غیرمنتظره ایجاد گردد و مسیر پیشرفت امور سازمان هموارتر شود.

برای آنکه اعمال مدیریت اثربخش استمرار یابد، تنها درک تغییرات و شرایط محیطی کافی نیست، بلکه لازم است تا این تحولات پیش‌بینی شده و بگونه‌ای با آنها برخورد شود که اصلاحات، تعدیلات و حتی تغییر کامل ساختار سازمان امکان‌پذیر گردد تا از این طریق قابلیت انطباق و سازگاری سازمان در مسیر تحولات محیطی همواره در حد لازم حفظ شود.

● پی‌نوشتها:

۱- استاد یار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان