




راه کارهای عملی در طراحی و بازمهندسی ساختار سازمانی

آرین قلی پور 

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مقدمه

ایجاد یک ساختار کارا و مؤثر برای استفاده بهینه از منابع و اولویت اقدامات و فعالیت‌ها، در صدر برنامه‌های هر مدیر ارشد در سازمان است. ساختار سازمانی، مشخص‌کننده چگونگی تخصیص وظایف، نحوه قرار گرفتن افراد در پست‌های سازمانی، جریان گزارش‌دهی در درون سازمان و الگوی تعامل و هماهنگی بین واحدهای مختلف، در جهت استفاده از امکانات سازمان است. سازمان‌ها با توجه به عوامل بیرونی و نیز وضعیت عوامل داخلی، استراتژی‌های خود را برای تحقق چشم‌انداز و اهداف و برنامه‌ها تغییر می‌دهند و متناسب با آن، می‌بایست ساختار سازمانی را نیز تغییر یا توسعه دهند. از این رو، شرکت جهت پاسخ‌گویی به تغییرات در حوزه کسب‌وکار و هم‌سویی با استراتژی‌های سازمان، به تدوین دستورالعمل طراحی و بازمهندسی ساختار سازمانی اقدام کرده است تا بتواند با سازمان‌دهی به‌موقع، افراد و واحدها را برای برآورده‌ساختن نیازهای سازمان جهت دهد.

ساختار سازمانی^۱

ساختار سازمانی چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، واحدها و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به اهداف سازمان تلاش می‌کنند. ساختار سازمانی کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند، هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌کند، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد، فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. الگوهای روابط درونی سازمان بر اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آن‌ها دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات روان نیز، از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارض‌های بین واحدها را داشته باشد. ساختار سازمانی شامل نمودار سازمانی کلان، نمودار سازمانی تفصیلی، عناوین شغلی و تعداد پست‌های سازمانی از هر شغل است.

فرایند^۲

فرایند به شیوه انجام کار اشاره دارد. فرایندهای سازمانی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هستند که با یکدیگر ارتباط منطقی دارند و برای نیل به یک خروجی مشخص در سازمان انجام می‌شوند. فرایند یک یا چند ورودی دارد که با انجام فعالیت‌ها، رویدادها و اخذ تصمیمات، خروجی آن‌ها برای مشتری فرایند، ارزش ایجاد می‌کند. لازم است توجه شود که فرایند جزء تعیین‌کننده‌های ساختار سازمانی نیست؛ ولی هم‌سویی ساختار و فرایند برای موفقیت و عملکرد سازمانی بسیار مهم است.

مدل مراحل طراحی ساختار سازمانی

ترسیم ساختار شرکت بر اساس مدل G5^۱، شامل پنج مرحله به شرح زیر است:

۱. تعیین اصول و قوانین مهندسی ساختار سازمانی؛
۲. شناسایی و تحلیل الزامات بیرونی (محیط کلان و خرد)؛
۳. شناسایی و تحلیل الزامات درونی (چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف) و عارضه‌یابی و شناسایی نارسایی‌های ساختاری^۲؛
۴. تراز‌یابی و مطالعات تطبیقی از سازمان‌های مشابه موفق^۳؛
۵. تحلیل شکاف و ارائه سناریوهای ساختاری و ترسیم نمودار کلان شرکت و نمودارهای تفصیلی.

اصول حاکم بر طراحی ساختار سازمانی شرکت، فرامین سازمان یادگیرنده است.

- **فرمان اول:** تفکر سیستمی؛ بیرون آمدن از غار شغلی خود و دیدن کل واحد و کل شرکت و پرهیز از نگرش غیرسیستماتیک و غیرجامع‌نگر در راستای تعالی سازمانی؛
- **فرمان دوم:** تسلط و قابلیت‌های شخصی؛ تلاش می‌شود تا شرح شغل‌ها به سمت مهارت‌ها و توانایی‌ها و قابلیت‌ها سوق داده شود. از این رو، علاوه بر شرح شغل‌های کارکردی (FJD) که در صنعت نفت ایران متداول است، از مدل جدید O*NET استفاده شود تا قابلیت‌های شخصی منابع انسانی توسعه یابند.
- **فرمان سوم:** مدل‌های ذهنی؛ حرکت از سازمان هر می، به سمت سازمان غیرمتمرکز و غیرسلسله‌مراتبی.
- **فرمان چهارم:** چشم‌انداز مشترک؛ ترسیم مکانیزم‌های ساختاری و طراحی ترکیبی.
- **فرمان پنجم:** یادگیری تیمی؛ تلاش می‌شود طراحی ساختار به گونه‌ای باشد که افزایش حیطة نظارت، حرفه‌ای‌گرایی (کاهش سمت‌های سرپرستی و افزایش سمت‌های کارشناسی) و یادگیری تیمی را تشویق کند.

قوانین طراحی ساختار سازمانی

ده قانون طلایی طراحی ساختار سازمانی^۴ شرکت به صورت زیر است:

۱. قانون دوگانگی مشروعیت - کارایی: تلاش می‌شود مدیرانی که مستقیم با مدیر عامل کار می‌کنند، به کمتر از ۱۰ نفر برسد و وقت مدیر عامل، در عین توجه به کارایی درون سازمانی، به مقبولیت و مشروعیت برون سازمانی و محیطی اختصاص یابد.
۲. قانون مرزی ۳۰ - ۷۰: تلاش می‌شود که مجموع سمت‌های ستادی از ۳۰ درصد کل سمت‌های شرکت تجاوز نکند.
۳. قانون مرزی ۱۰ - ۹۰: مغز شرکت، یعنی کل مدیران (معاونان، مدیران، رؤساء، مسئولان) حداکثر باید ۱۰ درصد کل سمت‌ها را به خود اختصاص دهد. تلاش می‌شود همه رؤساء، سرپرستان و مسئولان در گریدهای مدیریتی (A, B, C, D) قرار نگیرند.
۴. قانون حیطة نظارت حداقل ۵: تلاش می‌شود که حیطة نظارت حداقل ۵ سمت، حتی‌المقدور در همه واحدها رعایت شود. در معاونت تولید و عملیات که کارها تخصصی‌تر، یکنواخت‌تر و تکراری‌تر می‌شود، حیطة نظارت بیشتر می‌شود.
۵. تعادل اثربخشی - کارایی: واحدهای اثربخش محور (مثل بازاریابی و فروش، منابع انسانی، تحقیق و توسعه و استراتژی) نباید به واحدهای کارایی محور (مثل عملیات، امور اداری و کنترل کیفیت) گزارش بدهند.
۶. تعادل بلندمدت - کوتاه مدت: واحدهایی که بر توسعه بلندمدت تمرکز دارند (مثل برندینگ، منابع انسانی، تحقیق و توسعه و

1. G5: Golden Steps of Structuring
 2. AS-IS Analysis
 3. TO-BE Analysis
 4. G10: Golden Rules of Designing

- استراتژی) نباید به واحدهایی که به نتایج کوتاه‌مدت تأکید دارند (مثل عملیات، امور اداری و فروش) گزارش بدهند.
۷. تعادل استقلال - کنترل: واحدهایی که در تعامل با مشتری هستند (مثل فروش) باید دارای استقلال بیشتر باشند و واحدهایی که دارای پتانسیل ریسک کلی هستند (مثل حسابداری، قراردادها و منابع انسانی) باید کنترل و در این واحدها متمرکز عمل شود.
۸. قانون جدایی ساختار سازمانی و رابطه استخدامی: همه کسانی که در کل شرکت کار می‌کنند، دارای سمت سازمانی هستند؛ ولی نوع رابطه استخدامی (رسمی، قراردادی، پیمانکاری) آن‌ها با همدیگر متفاوت است.
۹. قانون ۲۰-۸۰ اینرسی ساختاری: برای اینکه بتوان ساختار را در عمل پیاده کرد، توصیه می‌شود که در هر مرحله بازطراحی، حداکثر ۲۰ درصد مشاغل حذف یا تغییر یابد و ۸۰ درصد حفظ شود.
۱۰. قانون هم‌شکلی ساختاری: در هر صنعت یا حوزه سازمانی، ساختارهای سازمانی، حداقل ۶۰ درصد باید با شرکت‌های مشابه هم‌شکلی و هم‌ریختی داشته باشند.
- چهار اصل سودمند و مفید^۱ که علاوه بر بحث‌های ساختاری، از منطق اقتصادی هم برخوردار است، مبنای طراحی و بازمهندسی ساختار سازمانی است. این چهار اصل عبارت‌اند از:

- متناسب‌بودن: طراحی ساختار سازمانی متناسب؛
- تخت‌بودن: طراحی ساختار سازمانی تخت؛
- چابک‌بودن: طراحی ساختار سازمانی متناسب؛
- دقیق‌بودن طراحی ساختار سازمانی متناسب.

۱. **متناسب بودن: طراحی ساختار سازمانی متناسب:** منظور از متناسب بودن، سازگاری ساختار با ابعاد محتوایی ساختار سازمانی است. عوامل محتوایی ساختار سازمانی عبارت‌اند از:

- **تناسب با استراتژی:** طراحی جامع که بیانگر اهداف بلندمدت و چگونگی دستیابی به آن‌ها و شیوه تخصیص منابع لازم برای تحقق اهداف استراتژیک را شامل می‌شود. به اعتقاد پیتر دراگر، ساختار وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان است، از این رو هر نوع بحث و بررسی در مورد ساختار، باید با اهداف و راهبرد آغاز شود. استراتژی تدافعی با ساختار مکانیکی و استراتژی پیشرو با ساختار مکانیکی تناسب دارد. استراتژی ثبات در وضعیت قابل پیش‌بینی و عملیات سازمان تکراری است و چون به ثبات، نظم و کارایی نیاز است، ساختار مکانیکی مناسب است. در استراتژی رشد، تلاش سازمان برای نوآوری و پاسخ مناسب به تحولات محیطی است و چون سازمان به پویایی و انعطاف‌پذیری نیاز دارد، ساختار ارگانیک مناسب خواهد بود. ویژگی‌های برجسته موجود در صنایع، استراتژی انتخاب آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از جمله امکانات رشد، محدودیت‌های قانونی، موانع ورود تجهیزات مورد نیاز و لذا الزامات و شرایط هر صنعت، موجب پیروی استراتژی خاص برای سازمان‌های آن صنعت می‌شود.
- **تناسب با اندازه سازمان:** اندازه یکی از عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمان و فرایندهای آن است و متداول‌ترین شاخص برای سنجش اندازه سازمان، «تعداد کارکنان» است.
 - اندازه و پیچیدگی: هر چه تعداد کارکنان بیشتر شود، نیاز به تقسیم کار و بخش‌بندی در سازمان بیشتر می‌شود؛ در نتیجه میزان پیچیدگی افقی و عمودی سازمان بیشتر می‌شود و نیاز به هماهنگی بین واحدها هم بیشتر می‌شود.
 - اندازه و رسمیت: هر چه تعداد کارکنان سازمان بیشتر شود، امکان کنترل مستقیم بر آن‌ها کمتر و نیاز به کنترل

غیرمستقیم بیشتر می‌شود و در نتیجه، نیاز به استانداردسازی و رسمیت افزایش می‌یابد.

- اندازه و تمرکز: با بزرگ‌شدن سازمان، امکان کنترل و مدیریت آن به‌وسیله یک فرد غیرممکن می‌شود و لازم است، مدیریت اختیار برخی از تصمیمات را به لایه‌های پایین‌تر واگذار نماید. در نتیجه، از میزان تمرکز در سازمان کاسته می‌شود. سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد عبارت‌اند از: در حال حاضر شرکت در کدام مرحله از چرخه حیات آن است و چه اندازه‌ای دارد؟ ساختار مناسب این مرحله به اندازه سازمان چیست؟

• **تناسب با تکنولوژی:** تناسب بین ساختار و تکنولوژی موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. تکنولوژی (فناوری): به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها گفته می‌شود. فرایند تبدیل اطلاعات و مواد خام به کالاهای ساخته شده را فناوری گویند. تکنولوژی واحدی، هنری، مهندسی و فرایندی با ساختار ارگانیک و تکنولوژی روتین و تولید انبوه با ساختار مکانیکی تناسب دارد. تکنولوژی تکراری، پیچیدگی کمی به همراه دارد و در نتیجه، به افراد حرفه‌ای و آموزش‌های کمتری نیاز دارد. تکنولوژی غیرتکراری، پیچیدگی بالایی را به همراه دارد؛ یعنی به موازات پیچیده‌تر شدن کار، حیطه کنترل محدود می‌شود و تفکیک عمودی افزایش می‌یابد. بین تکنولوژی تکراری و رسمیت، ارتباط مثبتی وجود دارد. تکنولوژی تکراری استفاده از دستورالعمل‌های کاری، قوانین و شرح شغل‌های دقیق را تسهیل و به‌صرفه می‌سازد؛ یعنی با تکراری شدن عملیات، قابلیت پیش‌بینی آن بیشتر می‌شود و در این حالت رسمیت زیاد ابزار هماهنگی کارآمدی است. تکنولوژی‌های تکراری به ساختار متمرکز نیاز دارند. تکنولوژی غیرتکراری بیشتر به دانش متخصصان متکی است و در تصمیم‌گیری تفویض اختیار صورت می‌گیرد. سؤال‌هایی که در این موضوع برای طراحی ساختار باید به آن توجه شود، عبارت‌اند از: آیا ساختار شرکت با توجه به نوع تکنولوژی موجود در آن منطبق است؟ آیا با توجه به درگیری همکاران، بهره‌برداری و تعمیرات و خدمات فنی در اجرای فعالیت‌های روتین رسمی‌سازی به‌درستی انجام می‌شود و تصمیمات توسط تمامی تیم‌ها به‌صورت یکپارچه اخذ می‌شود؟

• **تناسب با محیط:** محیط سازمانی: مجموعه عواملی است خارج از مرزهای سازمان که بر عملکرد سازمان تأثیر دارد و سازمان بر آن‌ها کنترلی ندارد یا کنترل سازمان بر آن‌ها ناچیز است. عدم اطمینان محیطی: میزان پیش‌بینی‌پذیر بودن وضعیت آینده محیط، هرچه شرایط محیطی بیشتر قابل پیش‌بینی باشد، عدم اطمینان محیطی کمتر می‌شود و برعکس. عوامل تعیین‌کننده میزان عدم اطمینان محیطی عبارت‌اند از: پیچیدگی محیطی: تعداد عوامل محیطی اثر گذار بر سازمان است. بر این اساس، محیط‌ها را به محیط‌های ساده یا پیچیده تقسیم می‌کنند. پویایی محیط: به میزان ثبات یا تغییر در وضعیت عوامل محیطی اشاره دارد. بر این اساس، محیط‌ها را به محیط‌های ایستا یا پویا دسته‌بندی می‌کنند. هر چه پیچیدگی محیطی (تعداد عناصر تشکیل دهنده محیط) بیشتر شود، میزان پیچیدگی ساختار سازمانی افزایش می‌یابد؛ یعنی با افزایش خرده محیط‌ها، تعداد دایره و بخش‌های سازمان نیز برای واکنش به آن‌ها بیشتر می‌شود. محیط با ثبات موجب ایجاد رسمیت بالایی در سازمان می‌شود، چون این محیط‌ها نیاز به واکنش سریع را حداقل می‌سازد و صرفه‌جویی‌های اقتصادی حکم می‌کند که سازمان‌ها، فعالیت‌هایشان را استاندارد سازند. هر چه پیچیدگی محیطی بیشتر شود، ساختارها نیز بیشتر حالت عدم تمرکز به خود می‌گیرند؛ چون خرده محیط‌های مختلف، واکنش‌های مختلفی طلب می‌کنند. سازمان‌ها برای پاسخ‌دادن به این خرده محیط‌ها، واحدهایی به‌صورت غیرمتمرکز ایجاد می‌کنند. سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد، عبارت‌اند از: پیچیدگی‌های محیط در حوزه مشتریان و تأمین‌کنندگان چیست؟ چه واحدهایی بیشترین تناسب را برای پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های محیطی دارند؟ در خصوص پاسخ‌گویی به چه پیچیدگی‌هایی در محیط، ساختار متناسب آن در سازمان ایجاد نشده است؟

• **تناسب با قدرت و کنترل:** در بسیاری از موارد دیدگاه سیاسی به نقش عامل قدرت در طراحی ساختار تأکید دارد، این دیدگاه به دنبال حداکثرسازی اثربخشی نیست و بر اساس آن، ائتلاف قدرت حاکم بر سازمان تلاش می‌کند تا ساختاری را در سازمان به وجود آورد که بتواند با کمک آن، منافع خود را حفظ و حداکثر نماید (منطق‌گزینش استراتژیک). اثربخشی سازمانی به جای آنکه به عنوان یک نقطه در نظر گرفته شود، باید به عنوان یک دامنه در نظر گرفته شود. بر این اساس، عملکرد مدیران به جای تلاش برای کسب حداکثر اثربخشی، به حفظ سطح رضایت‌بخشی از اثربخشی اکتفا می‌کنند تا قدرت و استقلال بیشتری داشته باشند. دیدگاه قدرت و کنترل، به دنبال ایجاد ثبات و جلوگیری از تغییرات ساختاری در شرکت است؛ زیرا تغییر شرایط ممکن است جایگاه قدرت و منافع آن‌ها را در سازمان با خطر مواجه نماید و از این رو، دیدگاه با پویایی ساختار مخالف است و ساختاری را ترجیح می‌دهد که مکانیکی باشد. در حال حاضر، چه واحدهایی بیشتر در نفوذ واحدهای قدرت ایجاد شده‌اند؟

۲. **تخت بودن: طراحی ساختار سازمانی تخت:** مسئله اساسی برای طراحی تخت، به قانون حیطه نظارت وسیع‌تر برمی‌گردد که در این سازمان تلاش شده است که حداقل حیطه نظارت ۵ در اکثر واحدها رعایت شود.

۳. **چابک بودن: طراحی ساختار سازمانی متناسب:** طراحی چابک مستلزم وجود مکانیزم‌های ارتباطات و هماهنگی بین واحدهاست که در این سازمان گریدهای ۲۱ و بالاتر می‌توانند با همدیگر به صورت مستقیم ارتباط برقرار کنند.

۴. **دقیق بودن طراحی ساختار سازمانی متناسب:** طراحی دقیق مستلزم شفاف بودن سه موضوع اساسی در نمودارهای تفصیلی است: ۱. عنوان شغلی در هر نمودار تفصیلی؛ ۲. تعداد پُست سازمانی از هر شغل در هر نمودار تفصیلی؛ ۳. گریدهای هر شغل در هر نمودار تفصیلی.

مدل شش ضلعی

شش ضلع درهم‌تنیده ساختار سازمانی^۱ عبارت‌اند از:

۱. تخصص‌گرایی

پیچیدگی (تفکیک) ساختار به تعداد مشاغل تخصصی، واحدهای سازمانی، لایه‌های سازمانی و شعب و بخش‌های سازمان در مناطق مختلف اشاره دارد.

پیچیدگی افقی: به تعداد مشاغل تخصصی و واحدهایی اشاره می‌کند که در هر لایه از سازمان وجود دارد. عوامل تعیین‌کنندگی تفکیک افقی عبارت‌اند از:

- تخصص‌گرایی وظیفه‌ای^۲: در مورد مشاغل غیرحرفه‌ای (روتین) کاربرد دارد و در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم می‌شود؛ مانند آبدارچی، تنخواه‌گردان.
- تخصص‌گرایی اجتماعی^۳: در مورد مشاغل حرفه‌ای انجام می‌شود که نمی‌توان مانند مشاغل ساده برای آن‌ها تقسیم کار انجام داد. در این مشاغل، کل کار حرفه‌ای، به یک فرد حرفه‌ای با تخصص دانشگاهی و تجربی حرفه‌ای واگذار می‌شود؛ مانند تعمیرات ابزار دقیق. سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد، عبارت‌اند از: چه تعداد واحد تخصص‌گرایی وظیفه‌ای در شرکت تعریف شده است؟ چه تعداد واحد تخصص‌گرایی اجتماعی در شرکت تعریف شده است؟ نحوه بخش‌بندی واحدهای وظیفه‌ای / اجتماعی چگونه انجام شده است؟ آیا بخش‌بندی واحدهای تخصص‌گرایی وظیفه‌ای / اجتماعی در سازمان به درستی انجام شده است؟ چه بخش‌هایی می‌توانند در یکدیگر ادغام یا بر اساس نیاز از یکدیگر تفکیک گردند؟ چه تعداد تخصص دانشگاهی مورد نیاز برای

1 GH: Gluelike Hexagon

2. Functional Specialization

3. Social Specialization

فعالیت در واحدهای وظیفه‌ای / اجتماعی مورد نیاز است؟ آیا این تخصص‌های موجود در یک واحد با یکدیگر قرابت و هم‌خوانی دارند؟

تفکیک عمودی: تفکیک عمودی به تعداد لایه‌های سلسله‌مراتبی موجود در ساختار سازمان دلالت دارد. تفکیک افقی و عمودی به یکدیگر وابسته‌اند؛ هرچه تفکیک افقی بیشتر شود، تفکیک عمودی هم به همان میزان افزایش می‌یابد. سلسله‌مراتب بلند، فاصله بین مدیریت عالی و عملیات واقعی را افزایش می‌دهد، دشواری ارتباطات را بیشتر می‌کند و هماهنگی بین مدیریت و کارکنان را مشکل می‌سازد. سلسله‌مراتب بلند نشانه حیطة کنترل کوچک است.

موقعیت جغرافیایی: به میزان پراکندگی جغرافیایی واحدها و امکانات و نیروی انسانی اشاره دارد: ۱. به پراکندگی اداره‌ها، واحدها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد؛ ۲. تفکیک جغرافیایی تفکیک افقی و عمودی را بیشتر می‌نماید. سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد: چه واحدهایی به‌علت پراکندگی جغرافیایی در دو یا چند نقطه تشکیل شده‌اند؟ چه میزان فعالیت‌های فناوری اطلاعات می‌تواند در افزایش عملکرد این واحدها مؤثر باشد؟ با توجه به تعدد واحدها، چه میزان یکنواختی عملکرد بین واحدهای مربوطه وجود دارد؟

۲. بخش‌بندی^۱

گروه‌بندی مشاغل تخصصی در قالب واحدهای سازمانی مجزاست؛ لذا پس از تعیین مشاغل تخصصی، تعداد معینی از آن‌ها در قالب یک واحد سازمانی دسته‌بندی می‌شوند.

سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه: در تهیه چنین ساختاری، فعالیت‌ها بر پایه اشتراکاتی که دارند و اغلب از پایین به بالا، گروه‌بندی می‌شوند. اگر محیط سازمان با ثبات باشد، سازمان از نوعی تکنولوژی تکراری استفاده کند و برای سازمان ثبات، نظم، کارایی و قابلیت کنترل و پیش‌بینی مهم باشند، ساختار وظیفه‌ای مؤثر خواهد بود.

سازمان‌دهی بر مبنای محصول: این ساختار از واحدهایی به‌نسبت مستقل تشکیل شده است که هر واحد، همه وظایف مربوط به تولید و عرضه یک محصول خاص را بر عهده دارد و در هر واحد، تولید و عرضه محصولی خاص با ساختاری مبتنی بر وظیفه ایجاد می‌شود.

سازمان‌دهی بر مبنای مشتری (ارباب رجوع): در این نوع سازمان‌دهی، بخش‌ها به‌منظور خدمت به مشتریان خاصی سازمان‌دهی می‌شوند و هدف آن، خدمت‌رسانی بهتر و مؤثرتر به هر گروه از مشتریان دارای نیازهای خاص است.

سازمان‌دهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی (بازار): در این ساختار همه فعالیت‌های شرکت در نواحی جغرافیایی، به یک مدیر گزارش می‌شود و بر ایجاد هماهنگی در درون واحدهای هر منطقه تأکید می‌شود و تعامل و هماهنگی در میان واحدهای مناطق جغرافیایی مختلف کمتر مورد نیاز است.

سازمان‌دهی بر مبنای فرایند: در این روش فعالیت‌های سازمان را بر اساس فرایند تولید یا ارائه خدمت یا «وسایل مورد نیاز برای تولید» بخش‌بندی می‌کنند؛ به این ترتیب که افراد و تجهیزات را برای انجام عملیاتی خاص در هر بخش، جمع‌بندی می‌کنند.

ساختار پروژه‌ای: در چنین ساختاری می‌توانیم به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان، واحد مستقل ایجاد کنیم. هریک از واحدها از منابع و امکانات مورد نیاز برای اجرای پروژه‌ها برخوردار است و می‌تواند بدون نیاز به دیگر واحدها، پروژه خود را به‌طور مستقل انجام دهد.

سازمان ماتریسی (خزانه‌ای): برای سازمان‌هایی مناسب است که فعالیت آن‌ها به‌صورت پروژه‌های متعدد، مستقل و موقتی است. این ساختار ترکیبی از دو مبنای سازمان‌دهی، یعنی «سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه» و «سازمان‌دهی بر مبنای پروژه» است. این ساختار،

سلسله مراتبی دوگانه دارد و هر یک از کارکنان در این ساختار، دو رئیس دارند: یکی مدیر واحد وظیفه‌ای و دیگری مدیر پروژه که با شرکت فرد در پروژه‌های مختلف تغییر می‌نماید.

ساختار تیمی کمیته‌ای: زمانی که برای اتخاذ تصمیم، دامنه وسیعی از تجارب و سوابق کاری ضروری باشد، زمانی که جامعه هدف تصمیم‌گیری باید در اتخاذ آن سهیم باشند، زمانی که حجم کار به قدری زیاد است که باید توزیع گردد، هنگامی که یک فرد خاص برای رهبری سازمان وجود نداشته باشد. انواع کمیته‌های موقتی شبیه گروه کاری دائمی: امکان بهره‌گیری هم‌زمان از ثبات و کارایی و استفاده از مهارت‌های متخصصان.

ساختار ترکیبی: هدف از این ساختار بهره‌گیری از مزایای ساختارهای مختلف و استفاده از ساختار متناسب با شرایط هریک از بخش‌های سازمان است و به ندرت برای همه سطوح و بخش‌های یک سازمان، می‌توان از یک روش استفاده نمود.

۳. حیطه نظارت

به تعداد زیردستانی اشاره دارد که یک مدیر می‌تواند به‌طور اثربخش آن‌ها را هدایت نماید. سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد: تعداد نفرات مستقیم زیر نظر کدام مدیریت یا ریاست، از بقیه بیشتر است؟ تعداد نفرات مستقیم زیر نظر کدام مدیریت یا ریاست از بقیه کمتر است؟ آیا این تعداد سلسله‌مراتب در واحدهای مختلف مورد نیاز است؟ با توجه به سوابق چند سال اخیر، عملکرد کارکنان کدام بخش سازمانی از اثربخشی بیشتری برخوردار بوده است؟ (پیگیری کارها تا حصول نتیجه، دسترسی به پرسنل مربوط، کیفیت خروجی‌ها و عملکرد ایشان و تأثیر آن بر محصولات تولیدی و فروخته شده).

۴. زنجیره فرماندهی

تعیین اینکه چه شغلی باید به چه شغلی پاسخ‌گو باشد. زنجیره صدور دستورها و فرامین در سازمان، باید کاملاً شفاف باشد که این موضوع در نمودار سازمانی هم نمایان می‌شود. در این زمینه، وحدت فرماندهی بسیار مهم است که حتی در نمودارهای ماتریسی هم شفافیت دقیق اختیارات دو مافوق باید رعایت شود.

۵. رسمیت

رسمیت به میزان استانداردسازی مشاغل و فرایندهای سازمانی بر اساس قوانین و مقررات از پیش تعریف شده اشاره دارد. شرح شغل مدون، روش‌های اجرایی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مهم‌ترین مصداق رسمیت می‌باشند. رسمیت آزادی عمل را کاهش می‌دهد، کارکنانی که از رسمیت کمتری برخوردارند، از شایستگی بیشتری برخوردارند و از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. رسمیت تغییرپذیری را کاهش می‌دهد، سبب افزایش هماهنگی در کار می‌شود و دخالت قضاوت شخصی در فعالیت‌ها را کاهش می‌دهد و دیدگاه همه‌جانبه‌گرایی و سیستمی را در سازمان تقویت می‌کند. در مشاغل تکراری و ساده، امکان رسمی‌سازی بیشتر است. مشاغلی که به آزادی عمل بیشتری نیاز دارند، از رسمیت کمتری برخوردارند، رسمیت در سلسله مراتب بالاتر سازمانی کمتر و در سطوح پایین‌تر بیشتر می‌شود. سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد: چه میزان رسمیت در ساختار سازمانی موجود، باعث هماهنگی بین واحدهای دخیل در یک فرایند شده است؟ آیا رسمیت در شرکت باعث کاهش سطوح سلسله‌مراتب شده است؟ در چه واحدهایی رسمیت بیشتر شود، هماهنگی آن‌ها بیشتر می‌شود و یا برعکس؟

۶. تمرکز

به میزان واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری به لایه‌های پایین‌تر سازمان اشاره دارد. اگر اختیار تمام تصمیمات سازمانی، به دست مدیر ارشد باشد، در آن سازمان تمرکز بالاست و هرچه تفویض اختیارات بیشتری به مدیران و کارکنان لایه‌های پایین واگذار شود، میزان عدم تمرکز ساختار بیشتر می‌شود. هرچه تعداد افراد بیشتری در تصمیمات راهبردی مشارکت داشته باشند، میزان تمرکز کمتر خواهد شد.

هرچه تمرکز بیشتر باشد، کارکنان در انجام فعالیت‌هایشان از آزادی عمل کمتری برخوردار بوده و درجه مسئولیت‌پذیری ایشان کاهش می‌یابد. در سازمان متمرکز، سرعت تصمیم‌گیری پایین است. تمرکز در چه مواردی بهتر است؟ تصمیم‌گیری نیاز به توجه جامع و توجه به جامعه داشته باشد و نیاز توجه به ابعاد چندگانه باشد. تصمیم‌گیری نیاز به در نظر گرفتن منافع کلی شرکت داشته باشد، نه منافع فردی، گروهی یا وظیفه‌ای. تصمیم‌گیری در امور مالی و حقوقی سازمان که صرفه‌جویی اقتصادی به همراه آورد. تصمیم‌گیری سریع. عدم تمرکز در چه مواردی بهتر است؟ دریافت زمان بسیار زیاد از مدیر ارشد برای فهم، تحلیل، پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری در مورد همه موضوعات و گاهی طولانی شدن زمان تصمیم‌گیری. عدم تمرکز باعث می‌شود که سازمان به‌عنوان سیستمی زنده، نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان داده و خود را با نیازهای محیطی انطباق دهد و این انطباق سریع‌تر انجام می‌شود؛ زیرا تصمیم‌گیری به افرادی واگذار می‌شود که به مسئله مورد تصمیم نزدیک‌ترند. عدم تمرکز باعث می‌شود که اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد؛ زیرا به‌وسیله افرادی اتخاذ می‌شود که نسبت به مسئله مورد نظر، از آشنایی و تسلط کافی برخوردار باشند. عدم تمرکز و مشارکت‌دادن کارکنان، باعث افزایش انگیزه در کارکنان برای اجرای تصمیم می‌گردد و تعهد و مسئولیت‌پذیری آنان را در مورد تصمیمات افزایش می‌دهد. عدم تمرکز و مشارکت‌دادن مدیران سطوح پایین در مورد مسائل سازمانی موجب آموزش، کسب تجربه و آماده‌سازی آنان برای انجام وظیفه در پست‌های ارشد سازمانی در آینده گردد.

سؤال‌هایی که در این بخش باید به آن‌ها پاسخ داد؟ آیا مشخص است که چه تصمیماتی توسط کدام سطوح از سلسله‌مراتب اخذ می‌شود؟ آیا تصمیماتی که می‌بایست حتماً توسط مدیرعامل و هیئت‌مدیره اتخاذ شود، مشخص است؟ موضوع تصمیماتی که توسط مدیرعامل اتخاذ می‌شود، چه میزان تکرارپذیر و مرتبط با مسائل جاری و روزمره سازمان است؟ چه تعداد از تصمیماتی که توسط مدیرعامل و هیئت‌مدیره اخذ می‌شود، به مسائل غیر روتین، استراتژیک، بلندمدت مربوط است؟ کیفیت تصمیمات سطوح ریاست و سرپرستی به چه میزان است؟ کیفیت مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال تفویض اختیار به چه میزان است؟ با عدم تمرکز در کدام سطوح، آمادگی کارکنان سطوح پایین‌تر باعث تربیت نیروهای آماده‌اخذ مشاغل مهم و مدیریتی سازمان شده است؟ آیا ساختار سازمانی موجود تمرکز / عدم تمرکز را به کارکنان القا می‌نماید؟

نتیجه‌گیری

در نهایت باید دقت داشت که ساختار سازمانی متناسب، تخت، چابک و دقیق، موجب عملکرد سازمان و رضایت کارکنان می‌شود. تحولات محیطی و تغییرات استراتژی سازمان ایجاب می‌کند که در فواصل زمانی دوره‌ای بازمهندسی ساختار سازمان اتفاق بیفتد. رعایت مراحل طراحی ساختار سازمانی، توجه به اصول طراحی، رعایت قوانین طراحی ساختار، در داشتن ساختار سازمانی متناسب بسیار تعیین‌کننده است؛ ولی نباید از نظر دور داشت که طراحی در عین برخورداری از اصول و قوانین و مراحل، نیازمند نوعی شهود و تفکر سیستمی است و از این منظر، در کنار جنبه علمی، جنبه هنری نیز دارد. امید است که سازمان‌های کشور در این زمینه بیش از پیش دقت نظر داشته باشند و ساختارهای سازمانی گذشته را با رعایت موارد مذکور در مقاله، بازطراحی و بازمهندسی کنند.

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۲). سخن سردبیر: راه‌کارهای عملی در طراحی و بازمهندسی ساختار سازمانی. مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۳۹۲-۳۹۹.