

## سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات

مصطفی احمدی \*

### چکیده

زندگی انسانی از بدو تولد تا پایان حیات در سازمان‌ها می‌گذرد، و بشر همواره درگیر گروه‌بندی و ساختارسازی فعالیت‌های خود می‌باشد. سازمان‌ها خود از عوامل گوناگون نظیر راهبردها، فناوری‌ها، محیط و غیره ... متاثر هستند و بر اساس مبناهای گوناگونی از سازماندهی به شکل نمودار سازمانی نمود پیدا می‌کنند. لذا بخشی از مقاله حاضر به ارائه دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص ابعاد و انواع سازماندهی می‌پردازد. از سوی دیگر تغییر روش اساسی در مدیریت سازمان‌ها، متناسب با اقتضانات و شرایط حاکم بر عصر کنونی با شاخصه‌هایی مانند سبک‌سازی، صحیح‌سازی، چالاک‌سازی، پرتحرکی و... همراهی سازماندهی را با موارد فوق طلب کرده است. بنابراین بخش تکمیلی این مقاله به تشریح سازمان‌های متناسب با فضاهای نمادین و مجازی و تامین منبع از بیرون اختصاص یافته است و تاثیر فناوری‌های ارتباطی بر ساختار و سازمان به بحث گذاشته شده است.

### کلید واژه‌ها

ساختار، سازمان، ابعاد ساختار، انواع ساختار، سازمان‌های مجازی، مجازی سازی.

\*. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه تربیت مدرس

### مقدمه

عصر ما به عناوینی نظیر "عصر اطلاعات"، "دهکده جهانی" و "عصر سرعت" نامگذاری شده. برخی از اندیشمندان نیز از آن با عنوان "عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده" نام می‌برند. برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، مدیران باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد سازمان‌ها و همچنین چگونگی اصلاح و تغییر آن‌ها آگاه باشند. تغییرات سریع و دگرگونی‌های پیایی این ضرورت را به مراتب افزایش داده است. اهمیت مطالعه سازمان و روش‌های سازماندهی برای دستیابی به اهداف سازمانی در این است که گفته شده نهادهای خوب سازمان یافته، کارآتر و کارکنانش راضی‌ترند. در این بخش نظری می‌کنیم بر مبانی سازمان و ساختار و در نهایت چند نمونه از سازمان‌های جدید که فناوری اطلاعات در شکل‌گیری آن‌ها نقش به‌سزایی داشته‌اند تشریح می‌شوند.

### سازمان<sup>۱</sup>

امیتائی اتزیونی<sup>۲</sup> چنین بیان می‌کند که: "جامعه معاصر جامعه ایست سازمان یافته، در سازمان‌هایی که افراد خانواده ما زندگی می‌نمایند، ولادت می‌یابیم، توسط سازمان‌های آموزشی از تعلیم و تربیت بهره می‌بریم، قسمت اعظم زندگی خود را در خدمت به سازمان‌ها صرف می‌کنیم و بسیاری از اوقات فراغت خود را در سازمان‌ها می‌گذرانیم و حتی به هنگام کفن و دفن توسط سازمانی اجازه تدفین صادر می‌گردد و سرانجام باز هم به دست افراد سازمان مربوطه به خاک سپرده می‌شویم" (پرهیزکار، ۱۳۷۳، ص ۱۶)

از سازمان تعاریف متعددی ارائه شده است. «دفت» می‌گوید: "سازمان به صورت زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

- ۱- یک نهاد اجتماعی است.
- ۲- که مبتنی بر هدف می‌باشد.
- ۳- ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است.
- ۴- با محیط خارجی ارتباط دارد. " (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷، ص ۱۹)

رایباز سازمان را چنین تعریف می‌کند: "سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند." سازمان‌ها را از جهت مفهومی به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند: پدیده‌های عقلایی که اهدافی را دنبال می‌کنند، ائتلاف ذینفع‌های قدرتمند، سیستم‌های باز، نظام‌های تولیدکننده مفهوم ساز، سیستم‌های به هم پیوسته منعطف، سیستم‌های سیاسی، ابزار تسلط یا حاکمیت، واحدهای پردازش اطلاعات، زندان‌های روح، و قراردادهای اجتماعی.

### ساختار سازمانی و عوامل مؤثر بر آن

ساختار سازمانی از دید دکتر رضائیان چنین تعریف شده است: "عبارت از سیستم روابطی است که بطور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده، و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند." (رضائیان، ۱۳۶۹) همچنین رایباز ساختار سازمانی را چنین تعریف کرده است: "یکی از اجزاء سازمان است که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است." (رایباز، ترجمه السوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۷۶، ص ۲۲)

یکی از موضوعاتی که در حوزه تئوری‌های سازمان همواره مطرح بوده است پاسخ به این سؤال است که: "چه چیزی ساختار یک سازمان را تعیین می‌کند." در پاسخ به این سؤال تحقیقات چندی صورت گرفته است و عواملی چون تکنولوژی، محیط، راهبرد، اندازه سازمان و قدرت مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

متغیری که در دنیای کنونی سازمان‌ها بسیار عینیت یافته است فناوری اطلاعات می‌باشد؛ فناوری اطلاعات منجر به تغییر در نوع و حجم روابط غیر رسمی، حذف کاغذ بازی، افزایش کارآئی، حذف محدودیت زمان و مکان، حداکثر سرعت پردازشی و محاسباتی، حداکثر سرعت در انتقال، ذخیره و بازیابی اطلاعات و ... شده است. به عبارتی در تطبیق با تحولات محیطی و شدت روزافزون پیشرفت فناوری اطلاعات این امر منجر به دگرگونی‌هایی در ساختار و مناسبات داخلی و خارجی آن شده است.

### ابعاد سازمانی

ابعاد سازمانی مبنایی هستند که می‌توان بدان وسیله ویژگی‌هایی از سازمان را سنجید و تجزیه و تحلیل نمود، زیرا از طریق مشاهده تصادفی امکان پذیر نیست، و این ابعاد اطلاعات

مهمی را درباره سازمان ارائه می‌کند. اندیشمندان مدیریت برای طبقه بندی این ابعاد تلاش مفیدی را انجام داده اند؛ از جمله «اسکات» این عوامل سازمانی را برای سازمان قائل شده است: ساختار اجتماعی، شرکاء، اهداف، فناوری، و محیط. (Jaffee, 2001, P.4) از دیگر نظریه پردازان معروف در این زمینه دفت و رابینز می‌باشند که نظرات آن‌ها در ذیل آورده شده است:

### دیدگاه دفت

ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری<sup>۱</sup> بیان کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند؛ و ابعاد محتوایی<sup>۲</sup> معرف کل سازمان هستند. برای ارزیابی و درک سازمان، هر دو بعد ضروری می‌باشند. این ابعاد در شکل شماره (۱) نشان داده شده‌اند.

### الف) ابعاد ساختاری:



شکل شماره (۱): تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان

1. Structural Dimension
2. Contextual Dimension

- ۱- رسمی بودن<sup>۱</sup>: به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت هاست. اغلب میزان رسمی بودن یک سازمان را از طریق شمارش تعداد صفحه‌های اسناد موجود در سازمان تعیین می‌کنند.
- ۲- تخصصی بودن<sup>۲</sup>: تخصصی بودن یک سازمان یعنی این که سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه‌ای کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد. تقسیم کار<sup>۳</sup> موجب تخصصی بودن می‌شود.
- ۳- داشتن استاندارد<sup>۴</sup>: داشتن استاندارد به موردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند. سازمانی که کارهایش را در سطح بالایی استاندارد کرده باشد، شیوه انجام دادن کارها به صورتی مفصل تشریح می‌گردد و در همه واحدها، کارها مشابه، و همانند انجام می‌شوند.
- ۴- سلسله مراتب اختیار<sup>۵</sup>: مقصود از سلسله مراتب اختیار، مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهند؛ همچنین حیطه کنترل (نظارت) هر یک از مدیران مشخص باشد. این سلسله مراتب اختیار از طریق کشیدن خط‌های عمودی (در نمودار سازمانی) مشخص می‌شود. سلسله مراتب اختیارات، حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می‌کند.
- ۵- پیچیدگی<sup>۶</sup>: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می‌توان از مجرای سه بُعد سنجید: عمودی، افقی و فضایی. مقصود از عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد. پیچیدگی سازمان از نظر افقی، مربوط به تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارد. پیچیدگی سازمان از نظر فضایی به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود.

1. Formalization
2. Specialization
3. Division of Labor
4. Standardization
5. Hierarch of Authority
6. Complexity

- ۶- متمرکز بودن<sup>۱</sup>: در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض گردد، می‌گویند که سازمان غیرمتمرکز است.
- ۷- حرفه‌ای بودن<sup>۲</sup>: حرفه‌ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می‌شود. میزان حرفه‌ای بودن سازمان را میانگین سال‌های آموزش و تحصیلات کارکنان تعیین می‌کند.
- ۸- نسبت‌های پرسنلی (نیروی انسانی)<sup>۳</sup>: بیان‌کننده به کارگیری افرادی در وظایف مختلف و دوایر گوناگون می‌باشد. برای محاسبه نسبت پرسنلی، تعداد کارکنان یک گروه یا یک طبقه را بر کل تعداد کارکنان سازمان تقسیم می‌کنند.

#### ب) ابعاد محتوایی:

- ۱- اندازه<sup>۴</sup>: اندازه سازمان عبارت است از بزرگی سازمان که بر اساس تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد. بزرگی را می‌توان با توجه به یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان مشخص کرد.
- ۲- تکنولوژی سازمان<sup>۵</sup>: تکنولوژی سازمان عبارت است از ماهیت زیرسیستم تولید، و شامل عملیات و روش‌های فرایند (تبدیل اقلام مصرفی به اقلام تولیدی) می‌باشد.
- ۳- محیط<sup>۶</sup>: محیط شامل عواملی می‌شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارند. برخی از این عوامل عبارتند از صنعت، دولت و مشتری. سازمان‌های دیگر نیز از جمله مهم‌ترین عوامل محیطی هستند که بر یک سازمان اثر می‌گذارند.
- ۴- اهداف و راهبرد سازمان<sup>۷</sup>: در این مقوله هدف و شیوه‌های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، مشخص می‌شود. هدف‌ها و راهبردهای سازمان

- 
1. Centralization
  2. Professionalism
  3. Personnel Ratios
  4. Size
  5. Organizational Technology
  6. Environment
  7. Goals and Strategy

مشخص کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.

۵- فرهنگ<sup>۱</sup>: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان وجوه مشترک دارد. فرهنگ سازمان چیز نانوشته‌ای است ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده می‌باشد. (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ص ۳۳-۲۸)

### دیدگاه رایبیز

رایبیز اجزاء سه گانه رسمیت، تمرکز و پیچیدگی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی معرفی می‌کند وی معتقد است که اگرچه پذیرفتن این اجزاء سه گانه به عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول است ولی جهان شمول نیست. وی البته فهرستی از دوازده متغیر مشهور مورد قبول اکثر نظریه پردازان را نیز اشاره کرده است: اجزاء اداری، استقلال (خودگردانی)، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، ترکیب، حرفه‌گرایی، حیطة کنترل، تخصص گرایی، استاندارد کردن و حیطة عمودی. در زیر شرح مختصری از اجزاء سه گانه ساختار از دیدگاه رایبیز می‌پردازیم:

**پیچیدگی:** پیچیدگی به میزان تفکیکی که درون سازمان وجود دارد، دلالت می‌کند و بر سه نوع افقی، عمودی و جغرافیایی می‌باشد. تفکیک افقی میزان جدا بودن واحدهای سازمان بصورت افقی را نشان می‌دهد. تفکیک افقی به وسیله محاسبه تعداد متخصصان حرفه‌ای و میانگین طول دوره آموزشی مورد نیاز آنها، اندازه گیری می‌شود. تفکیک عمودی به ارتفاع سازمان بر می‌گردد و به وسیله محاسبه تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان که مدیر اجرایی را از کارکنان سطح پایین سازمان جدا می‌کند، اندازه گیری می‌شود. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی به میزان پراکندگی مشاغل سازمانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. این نوع تفکیک از طریق محاسبه تعداد محل‌ها یا مکان‌های از هم مجزا، متوسط مسافت بین آن‌ها و مرکز سازمان و نسبت پرسنلی که در هر کدام متمرکزاند مورد سنجش واقع می‌شود.

**رسمیت:** به میزان استاندارد بودن مشاغل درون سازمان اشاره دارد. رسمیت بیشتر موجب می‌شود که رفتار کارکنان منظم‌تر شود. رسمیت می‌تواند درون شغل تحقق یابد. در

چنین مواردی سازمان می‌تواند برای به نظم درآوردن آنچه که کارکنان انجام می‌دهند به قوانین و مقررات متوسل شود. اما یک فرایند شبه رسمی هم می‌تواند خارج از شغل در هنگام آموزش کارکنان و قبل از پیوستن به سازمان شکل گیرد، که این امر در مورد کارکنان حرفه‌ای صادق است. حرفه‌ای شدن کارکنان یعنی این‌که آن‌ها طوری تربیت شده‌اند که مطابق با هنجارهای حرفه خود فکر کرده و رفتار می‌کنند.

**تمرکز:** بحث انگیزترین جزء از اجزای سه گانه ساختار سازمانی، تمرکز است. تمرکز میزان تراکم اختیار رسمی برای اتخاذ تصمیم در فرد، واحد یا سطح سازمانی است و به کارکنان حداقل اجازه مشارکت در تصمیمات را می‌دهد. عدم تمرکز احتمال انباشتگی اطلاعاتی را کاهش داده، واکنش سریع به اطلاعات جدید را تسهیل کرده، داده‌های تفصیلی بیشتری را در تصمیم‌گیری به کار برده، انگیزش را تقویت کرده و ابزاری بالقوه برای آموزش مدیران محسوب می‌شود، که به کمک آن قدرت قضاوت خود را بهبود می‌بخشند. از طرف دیگر تمرکز، دیدگاه جامعی نسبت به تصمیمات بوجود آورده و می‌تواند کارآئی معناداری را موجب شود. (همان منبع)

### دیدگاه مینتزبرگ

با وجود تلاش‌های زیادی که در راستای طبقه‌بندی سازمان‌ها صورت گرفته، هنوز اتفاق نظر همگانی در این مورد حاصل نشده است. در این میان طبقه‌بندی مینتزبرگ را می‌توان تلاشی موفق در این راستا قلمداد کرد. در این طبقه بندی پنج بخش اساسی در هر سازمان تشخیص داده شده است که عبارتند از: (الوانی، ۱۳۷۶، ص. ۱۱۵)

- ۱- بدنه اصلی عملیاتی<sup>۱</sup>: این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند.
- ۲- بخش عالی سازمان<sup>۲</sup>: مدیران عالی رتبه‌ای که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته و مسئولیت تعیین خط مشی مؤسسه را بر عهده دارند.
- ۳- بخش میانی<sup>۳</sup>: مدیران و مسئولانی هستند که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می‌سازند.

---

1. Operation Core  
2. Strategic Apex  
3. Middle Line



۴- بخش ستاد فنی<sup>۱</sup>: تحلیل گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند، تشکیل دهنده این بخش هستند.

۵- بخش ستاد پشتیبانی<sup>۲</sup>: شامل افرادی است که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را در سازمان انجام می‌دهند.

هر یک از این پنج بخش ممکن است در سازمان نقش غالب را ایفاء کنند و با توجه به این غلبه نقش نوعی ترکیب و ساختار به وجود می‌آید که به ترتیب پنج بخشی که در فوق آمده است عبارتند از: دیوان‌سالاری حرفه‌ای، ساختار ساده، بخشی یا شعبه‌ای، دیوان‌سالاری ماشینی، و ادھوکراسی. در جدول شماره (۱) ویژگی این ساختارها آورده شده است.

جدول شماره (۱): ویژگی الگوی پنجگانه میتنزیرگ

ساختار و ویژگی	ساده	دیوان‌سالاری ماشینی	دیوان‌سالاری حرفه‌ای	بخشی یا شعبه‌ای	ادھوکراسی
مکانیزم هماهنگی	سرپرستی مستقیم	استاندارد کردن فرایندهای کار	استاندارد کردن مهارت‌ها	استاندارد کردن بازده	سازگاری (رویاروی)
بفش اصلی سازمان	رأس هرم (راهبردی)	ستاد تفصیلی	هسته عملیاتی	فنا میانی	ستاد پشتیبانی
عامل‌های اصلی طراحی	تمرکز، سافتار زنده	ساماندهی رفتار، تفصیلی کردن افقی و عمودی شغل و....	آموزش، تفصیلی کردن افقی شغل، عدم تمرکز عمودی و افقی	گروه بندی بر بنیان بازار، نظارت عملکرد، عدم تمرکز عمودی ممدود	ابزار برقراری روابط، سافتار زنده، آموزش، عدم تمرکز کزینشی و....
عامل‌های موقعیتی	موانی، کوچک، رقابت آمیز و....	کهنگی، گستردگی، نظم و....	ممیط پیچیده و ایستا، دارا بودن نظام فنی نامنظم.	دارا بودن بازارهای گوناگون، کهنگی و....	ممیط پیچیده و پویا، پیشرفته و بیشتر خودکار، مد گرایی

### سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات

امروزه اکثر اندیشمندان از سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌خواهند که منعطف، قابل تطبیق و حساس نسبت به تغییرات باشند. شرکت‌ها در مواجهه با سرمایه‌گذاران کم حوصله، مشتریان پرتوقع و رقبای غیرقابل پیش‌بینی، باید دائماً در حال نوآوری باشند، راهبردها و ساختارهای کهنه را رها سازند، تولیداتی جدید داشته باشند و مهارت‌های جدیدی را توسعه بخشند. در اقتصاد جدید، هر کسب و کاری که تحرک نداشته باشد از بین خواهد رفت.

1. Technostructure

2. Support Staff

افزون بر این، افزایش رقابت در سطح داخلی و خارجی و نیز تغییرات گسترده در ساختار جمعیتی و تعامل جهانی اقتصادها در دهه ۱۹۹۰ از جمله عوامل مؤثر در تغییر روش‌هایی هستند که شرکت‌ها برای رقابت مورد استفاده قرار می‌دهند. در جهت تطبیق با نیازهای جدید محیطی، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌کوشند تا با شکل دهی و دگرگونی منابع و استفاده از ابزارهای ساختاری و مادی و مهمتر از همه استفاده بهینه از منابع انسانی، مزیت رقابتی خود را حفظ و تقویت کنند. (منوریان، ۱۳۷۸، ص ۳۳)

در جهت پاسخگویی به نیازهای پیش‌گفته، شکل‌های جدید سازمانی به وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساخت‌ها و فرایندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند. پیتر دراگر معتقد است که "ناشناخته‌ترین حقیقت این است که ما به سرعت به سوی تکثیر سازمانی و سازمان‌های جدید در حال حرکت می‌باشیم" (هسلین و دیگران، ترجمه امینی، ۱۳۷۸، ص ۲۶)

البته آنچه که قابل توجه می‌باشد این است که فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش بسیار مفیدی را در شکل دهی به این ساختارهای جدید ایفاء می‌کنند؛ به طوری که بدون وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بعضی از این ساختارها هرگز توانایی وجود خارجی را نخواهند یافت. برای مثال همان طور که در ساختار مجازی و راهبرد مجازی سازی اشاره خواهد شد فرض اصلی در شکل‌گیری این ساختار و راهبرد وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات می‌باشد.

### سازمان نفرات: سه وجهی یا شبدری

از جمله شکل‌های جدید، سازمان سه وجهی یا شبدری<sup>۱</sup> است که چارلز هندی<sup>۲</sup> آنرا معرفی کرد. هندی معتقد است که در دنیای تغییر یابنده کار، سازمان‌ها ناگزیر به انطباق با این شرایط می‌باشند.

شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هر یک از ساقه‌های سه برگ چسبیده است. هندی نیز آنرا به گونه ای نمادین به کار می‌گیرد تا این نکته را روشن سازد که سازمان امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل شده است؛ گروه‌هایی که انتظارات

#### 1. The Shamrock Organization

۲. زندگی‌نامه این اندشمند در بخش معرفی اندیشمندان ارائه شده است. همچنین طرح روی جلد نشریه برگرفته از این سازمان

سه وجهی یا شبدری می‌باشد

متفاوتی دارند، شیوه مدیریت بر آن‌ها فرق می‌کند، حقوق متفاوتی دریافت می‌کنند و به اشکال مختلف سازماندهی شده‌اند.

### برگ اول شبدر:

نخستین برگ شبدر، نمایانگر کارکنان اصلی است که هندی آن‌ها را هسته متخصص<sup>۱</sup> معرفی می‌نماید، زیرا ترکیب این گروه را بیش از پیش متخصصان، تکنسین‌ها، و مدیران صاحب صلاحیت تشکیل می‌دهند. این‌ها کسانی هستند که برای سازمان ضروری‌اند. آن‌ها حامل آن دانش سازمانی هستند که سازمان را از همتایانش متمایز می‌کند. اگر آن‌ها را از دست بدهید سازمان را از دست داده‌اید. بنابراین، آن‌ها ارزشمندند یا باید باشند و جایگزین کردن‌شان دشوار است. سازمان‌ها با دادن سکه‌های طلا، حقوق‌های بالا، منافع حاشیه‌ای، و... آن‌ها را بیش از پیش به خود نزدیک می‌کنند. در عوض سازمان از آن‌ها انتظار دارد که به سختی و طی ساعت‌های طولانی کار کنند، تعهد و انعطاف پذیری داشته باشند. در نتیجه این وضع، آن‌ها گران قیمت‌اند و تعدادشان نیز کم است.

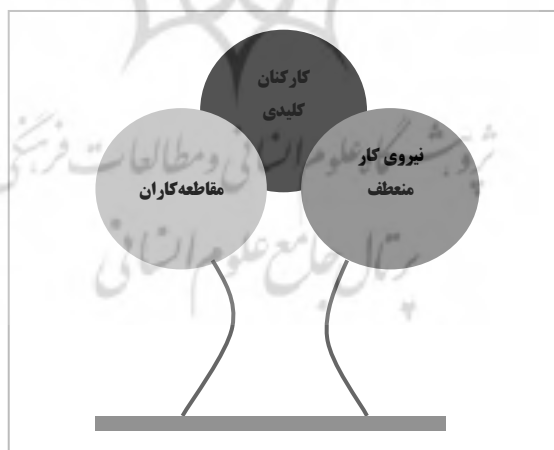
### برگ دوم شبدر:

اگر این هسته متخصص، کوچک باشد، پس چه کسی کار را انجام خواهد داد؟ این کار بیش از پیش به وسیله پیمانکارانی که با سازمان قرارداد می‌بندند و هندی آن‌ها را برگ دوم می‌نامد انجام می‌گیرد. محاسبات انجام شده به وسیله بعضی سازمان‌ها نشان داده است که اگر آن‌ها کلیه اجزای محصول یا خدمتی را که ارائه می‌دهند خرد کنند، ۸۰ درصد از ارزش آن توسط افراد خارج از سازمان انجام شده است. این سازمان‌های ۸۰/۲۰ همواره درک نمی‌کنند که پیمانکاری دست دوم آن‌ها تا چه اندازه رشد کرده است، چرا که به شیوه زندگی آن‌ها تبدیل شده است.

مقاطع کاران، متخصصانی هستند که کارهایشان را کارکنان کلیدی، غیر اساسی تلقی می‌کنند. این نوع کارها را خود سازمان ترجیح می‌دهد که افراد دیگری انجام دهند. این کارها دامنه‌ای گسترده دارند و از کارهای نظافتی تا کارهای نیازمند تخصص سطح بالا را شامل می‌شوند. (منوریان، ۱۳۷۸، ص ۳۶)

**سومین برگ شبدر:**

این برگ، نیروی کار انعطاف پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که رشد یابنده ترین بخش عرصه اشتغال را تشکیل می‌دهند. این رشد تا اندازه‌ای تابع انتقال به بخش خدمات است، زیرا صنایع خدماتی نمی‌توانند مانند یک کارخانه محصولات خود را انبار کنند. بعضی‌ها سعی می‌کنند مشتریان خود را به چنین وضعی عادت دهند، اما آنهایی که کارآمد و مؤثرتر هستند همواره سعی می‌کنند خدمات خود را متناسب با نیاز مشتریان منبسط و منقبض نمایند. این عمل به معنی افزایش سرعت خرده‌فروشی و اوج و حضيض تقاضاست. مسلماً یا باید از کارکنان اصلی تمام وقت خواسته شود که اضافه کاری کنند، یا تعداد کارکنان تمام وقت آنقدر باشد که بتوانند جوابگوی اوج دوره کاری باشند و در بقیه اوقات بیکار بمانند. در سال‌های گذشته از هر دو روش استفاده شده است، زیرا نیروی کار را راحت‌تر و مدیریت آن‌ها را آسانتر می‌کرد، اما امروزه با توجه به حقوق رو به افزایش و شرایط ممتازی که هسته اصلی تمام وقت دارد، هزینه‌های این کار سرسام آور است. هر چند پردردستر، اما به مراتب ارزاتر است که به منظور پر کردن ساعات اضافی و یا رفع نیاز در دوران‌های اوج کار از نیروی کار فصلی و پاره وقت استفاده کرد. راحتی مدیریت در مقابل صرفه جویی قرار گرفته و صرفه جویی برنده شده است. نمای کلی سه برگ مذکور در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.



شکل شماره (۲): سازمان سه وجهی شبدری

سازمان سه وجهی مبتنی بر شرایط اقتصادی مناسب است، و مدیرانی که در این حالت به جای کارکردن با یک نوع نیروی انسانی با سه نوع آن کار می‌کنند با دشواری مواجه نمی‌شوند، با این همه برای اداره مناسب آن‌ها هر یک نیازمند سبک مدیریتی متفاوتی است. وقتی نیازی به کار کردن فقط با کارکنان تمام وقت نباشد، سازمان شبدری شکل بسیار مفیدی می‌باشد. با این همه، چالش‌هایی بر سر راه استفاده از این نوع سازمان نیز وجود دارد. موارد زیر نمونه‌هایی از این چالش‌ها هستند: تشکیل جلساتی که حضور کارکنان غیر کلیدی در آن‌ها ضروری باشد، تعیین دقیق انواع فعالیت‌ها و کارکنانی که با کار اصلی و کلیدی سازمان سازگاری داشته باشند، و انتخاب افراد مناسب برای بخش‌های مختلف سازمان. (هندی، ترجمه مخبر، ۱۳۷۸، ص ۱۰۱-۹۴)

### سازمان شبکه‌ای<sup>۱</sup>

یکی دیگر از سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات "سازمان شبکه‌ای" می‌باشد. دکتر الوانی سازمان شبکه‌ای را چنین تعریف می‌کند: "سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های راهبردی مشترکی با هم فعالیت می‌کنند. در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه ریزی راهبردی بوده و هدف‌های چندگانه مورد توجه سازمان است." (الوانی، ۱۳۷۷، ص ۲)

در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم افزایی سبب می‌شود، در سازمان‌ها نسبت به بهره برداری از فرصت‌های موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این نوع ساختار، دسترسی به بازارهای بین المللی تسهیل می‌شود و از آنجایی که هر یک از شرکاء بهترین صلاحیت‌ها و تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از بهترین‌ها ایجاد می‌شود. از جهت محدودیت‌ها مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای دشوار است و کنترل راهبردی نیز به سهولت در آن‌ها انجام نمی‌گیرد. از نظر برنامه ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکاء در مدت کوتاهی مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت طولانی باید با شبکه همکاری کنند احتمالاً دشواری‌هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد. (جلیلی، ۱۳۸۰، ص ۲۱) در جدول شماره (۲) مقایسه‌ای بین ساختار شبکه‌ای و ساختارهای دیگر آورده شده است. (Cash & et al., 1994, P.35)

1. Network Organization

جدول شماره (۲): مقایسه ساختارهای سازمانی

وظیفه‌ای	بخشی	ماتریسی	شبکه‌ای	تقسیم کار
بر اساس ورودی	بر اساس فرومی	بر اساس ورودی و فرومی	بر اساس دانش	مکانیزمهای هماهنگی
نظارت سرپرستان	ستاد کل سازمان و مدیران عمومی	روابط گزارش دهی دوگانه	تیم‌های بین وظیفه ای	مق تصمیم گیری
کاملاً متمرکز	راهبرد متمرکز با اجرای غیر متمرکز	روابط مشترک	کاملاً غیرمتمرکز	مرزبندی
فعالیت‌های اصلی و جانبی	بازارهای داخلی و خارجی	تعامل پندگانه	متغیر	

### راهبرد مجازی و سازمان مجازی

با توجه به این که در مجازی سازی هدف حذف ساختار فیزیکی می‌باشد، در ارتباط با سازمان، گروهی معتقدند که مجازی سازی در کنار بقیه سازمان‌ها قرار نمی‌گیرد بلکه نوعی راهبرد می‌باشد که هر سازمانی با هر قدمتی یا هر اندازه ای می‌تواند از آن استفاده کند و از طرف دیگر عده‌ای آنرا در کنار انواع دیگر سازمان و ساختار قرار داده و از آن به عنوان نوعی جدید از سازمان یاد می‌کنند. در زیر به تشریح هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

### راهبرد مجازی سازی

نکته حائز اهمیت این است که مجازی سازی یک "راهبرد" می‌باشد و هر سازمانی با هر سابقه‌ای (قدیمی یا جدید) یا هر اندازه‌ای (کوچک یا بزرگ) می‌تواند از این راهبرد استفاده کند.

ونکترمن و هندرسون<sup>۱</sup> مطالعاتی را در زمینه مجازی سازی انجام دادند و به بررسی نحوه عمل سازمان‌هایی پرداختند که از این راهبرد سود جستند و در نهایت مدلی را ارائه کردند که دارای سه محور می‌باشد و هر محور نیز از سه مرحله تشکیل شده است.

### محور اول: تعامل با مشتری (مواجهه مجازی)<sup>۲</sup>:

- مرحله اول؛ امکان تجربه محصولات و خدمات از راه دور<sup>۳</sup> در گذشته از جمله محدودیت‌های اساسی در تعامل با مشتری محدودیت‌های زمانی و مکانی بودند که

1. Venkaterman & Haenderson  
2. Customer Interaction (Virtual Encounter)  
3. Remote Experience of Products & Services

امروزه با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی این محدودیت‌ها کم رنگ شده‌اند و تعامل بین سازمان‌ها و مشتریان از راه دور امکان‌پذیر شده است.

- **مرحله دوم؛ سفارشی کردن به طور پویا<sup>۱</sup>؛** لازمه سفارشی عمل کردن به صورت پویا این است که:

- به صورت سلول‌گرایی عمل شود (*Modularity*)

- به اطلاعات دست اول دسترسی داشته باشیم (*Intelligence*)

- برخورداری از یک ساختار مناسب (*Structure*)

- **مرحله سوم؛ جوامع مشتریان<sup>۲</sup>؛** در این مرحله مشتریان با استفاده از ابزارهای ارتباط از راه دور با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و معایب و مزایای محصولات و خدمات را به اطلاع یکدیگر می‌رسانند و از طرف دیگر تولیدکنندگان نیز از مشتریان به عنوان منابعی مفید برای خلاقیت و نوآوری سود می‌جویند.

### محور دوم: مختصات دارایی (تأمین منبع مجازی)<sup>۳</sup>؛

شامل مراحل زیر است:

- مرحله اول: شناسایی سلول‌های منبع<sup>۴</sup>
- مرحله دوم: پیوستگی فراگرد (شناسایی روابط بین منابع)<sup>۵</sup>
- مرحله سوم: ایجاد ائتلاف با مکمل‌ها<sup>۶</sup>

در ارتباط با تأمین منبع نظرات زیر وجود داشته است: ابتدا "ادغام عمودی" مطرح شد؛ بدین صورت که تمامی مراحل از ورودی تا خروجی تحت کنترل خود سازمان باشد. سپس «پورتر» چنین مطرح کرد که در محیط رقابتی باید از مزیت برخوردار بود و آنچه که منجر به مزیت رقابتی می‌شود عبارتند از: کیفیت، قیمت، و خدمات پس از فروش. سپس بحث "کوچک زیاست" مطرح شد به این معنی که به دلیل این‌که سازمان در همه زمینه‌ها نمی‌تواند از مزیت رقابتی برخوردار باشد پس بهتر است که در یک زمینه خاص متمرکز

---

1. *Dynamic Customization*  
 2. *Customer Communities*  
 3. *Asset Configuration (Virtual Sourcing)*  
 4. *Source Modules (Outsourcing)*  
 5. *Process Interdependence*  
 6. *Resource Coalition*

شود. و در نهایت تمرکز بر روی "مکمل ها" و ائتلاف با آن ها مطرح شد؛ با این پیش فرض که مشتریان خواهان "راه حل کامل" می باشند. به این ترتیب سازمان باید مکمل های خود را شناسایی و با آن ها به ائتلاف پردازد.

### محور سوم؛ اهرم نفوذ دانش (تخصص مجازی)<sup>۱</sup>:

شامل مراحل زیر است:

- مرحله اول: شناسایی دانش در سطح واحدهای کاری<sup>۲</sup>
- مرحله دوم: شناسایی دانش در سطح شرکت<sup>۳</sup>
- مرحله سوم: تجربه جامعه حرفه ای (فراسازمانی)<sup>۴</sup>

در این محور و مراحل زیر مجموعه آن، شناسایی دانش در دو سطح آشکار و ضمنی مطرح می باشد. و این که دانش ضمنی چگونه به دانش آشکار تبدیل شود و این که این دانش ها چگونه ذخیره و بازیابی شوند. در مرحله اول به کمک فنون مدیریت دانش، دانش در سطح واحد کاری شناسایی می شود و در پایگاه دانش نگهداری می شود تا مورد استفاده تمام سازمان قرار بگیرد. در مرحله دوم دانش به عنوان سرمایه و دارایی سازمان تلقی می شود و مورد خرید و فروش واقع می شود (تجارت دانش). در مرحله سوم از تجربه جامعه حرفه ای استفاده می شود و دانش بین آن ها تبادل می شود که در این مرحله اینترنت و ابزارهایی مثل پست الکترونیکی و گفتگوی اینترنتی نقش ارزنده ای را ایفاء می کنند. (رضائیان، ۱۳۸۰)

### سازمان مجازی<sup>۵</sup>

در سال ۱۹۹۲ با چاپ نخستین کتاب مدیریتی که وجه غالب آن معرفی دنیای مجازی بود، مجازی سازی از مباحث اصلی مورد توجه مدیران قرار گرفت. الگوی اصلی مؤلفان این کتاب (دیویدو و مالون)<sup>۶</sup> با عنوان "شرکت مجازی" آن بود که فناوری های جدید باعث

---

1. Knowledge Leverage (Virtual Expertise)  
 2. Work Unit Expertise  
 3. Corporate Asset  
 4. Professional Communitise  
 5. Virtual Organization  
 6. Davidow & Malone



تغییراتی انقلابی در تولیدات شرکت‌ها و نحوه عملکرد آن‌ها خواهد شد. مرکز ثقل آن‌ها جانداختن این نکته بود که فناوری‌های اطلاعاتی زمینه‌هایی را فراهم می‌سازند و کمک‌هایی می‌کنند که ورای محدودیت‌ها و موانع ذاتی سازمان‌های سنتی است.

سندی استون، یکی از محققان پیشگام در زمینه دنیای مجازی چنین می‌گوید: "بسیار جالب توجه است که درست در زمانی که آخرین زمینه‌های دست نخورده رشته انسان‌شناسی در دنیای واقعی در حال از بین رفتن است، زمینه جدید و غیر منتظره‌ای در حال ظهور است. فضاهایی اجتماعی که گرچه در آن هنوز مردم به صورت رودررو یکدیگر را ملاقات می‌کنند، ولی تعاریف مربوط به ملاقات و رودررویی هر دو جدید است. این فضاهای جدید فروپاشی مرزهای میان اجتماعی و تکنولوژی، بیولوژی و ماشین، و طبیعی و مصنوعی را که بخشی از تصورات حاکم در عصر فرامردن است تسریع می‌کنند. آن‌ها بخشی از ویژگی‌های مشترک در حال رشد انسان‌ها و ماشین‌ها در اشکال اجتماعی جدید هستند که من آن‌ها را نظام‌های مجازی می‌نامم" (منوریان، ۱۳۷۸، ص ۴۰)

تا به حال یک تعریف متفق‌القولی از سازمان مجازی ارائه نشده است؛ از جمله تعاریفی که می‌تواند پوشش خوبی در این مورد باشد عبارت است از: "سازمان‌های مجازی، به صورت موقت، برای ترکیب و به کارگیری توانایی‌های خاص اعضای آن سازمان‌ها به وجود آمده و باعث افزایش بهره‌وری و استفاده سریع از فرصت‌های خاص برای ارائه محصولات یا خدمات خاص می‌شود و معمولاً بعد مسافت به وسیله فناوری اطلاعات جبران می‌شود"

در تعاریف دیگر از جمله نکات برجسته عبارتند از:

- انعطاف پذیری مهمترین ویژگی سازمان‌های مجازی است. (انجمن حسابداران مدیریت کانادا)

- اطلاعات محور اصلی شرکت‌های مجازی خواهد بود (دیویدو و مالون)

- ویژگی اصلی سازمان مجازی آن است که لازم نیست برای ارائه خدمات همه افراد سازمان همیشه یا برخی اوقات کنار هم باشند. به عبارتی سازمان وجود دارد ولی قابل رؤیت نیست. آن یک شبکه است نه یک دفتر (چارلز هندی)

در تعاریفی که از سازمان مجازی ارائه شده است نکات مشترک زیر مورد توافق می‌باشند:

- فناوری‌های ارتباطی باعث تسهیل روابط در این گونه سازمان‌ها می‌گردند؛ از قبیل پست الکترونیکی، نمابر، ویدئو کنفرانس، تلفن و ...
- سازمان‌های مجازی دربرگیرنده شکل‌های متنوع سازمانی هستند. در این گونه سازمان‌ها، زمان و مکان محدودیت به شمار نمی‌آید و می‌توان از روش‌هایی مانند تیم‌های چند منظوره، سفارش از بیرون سازمان، ارتباطات درون سازمانی و سایر موارد استفاده کرد
- افراد داخل سازمان باید از سطح بالاتری از اعتماد نسبت به یکدیگر برخوردار باشند؛ بدین علت که افراد کارشان را اغلب دور از سایر همکاران و مدیرانشان انجام می‌دهند، باید درجه اعتماد بالا باشد. (میرفخرالدینی، ۱۳۸۰، ص ۴۸)

#### عوامل مؤثر بر تسریع روند مجازی سازی

- افزایش تحرک و انعطاف پذیری زیاد در مشاغل؛
- روند نزولی در ایجاد مشاغل مادام‌العمر و ترقی شغلی پلکانی؛
- مورد توجه قرار گرفته شدن افرادی که به وفاداری حرفه‌ای بیش از وفاداری سازمانی ارزش می‌گذارند و به زندگی خصوصی و زندگی کاری ارزش مساوی می‌دهند؛
- بالا رفتن پیچیدگی مصرف‌کنندگان و همچنین افزایش مصرف‌کنندگانی که طالب کیفیت، انتخاب و ارزش برای پول هستند؛
- نیاز به سرعت بیشتر در پاسخ به تغییرات و افزایش سرعت در ارائه محصولات جدید به بازار؛
- هزینه و مسائل روزافزون مسافرت از نقطه الف به نقطه ب؛
- جابجایی از اقتصاد تولید محور به اقتصاد اطلاعات محور، جایی که ارزش محتوی فکری یک محصول بیشتر از محتوی فیزیکی آن است. (مجرم، ۱۳۷۸، ص ۴۹-۴۷)

#### موانع پیش روی سازمان مجازی

- عدم وجود زیرساخت‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری: از قبیل عدم توانایی به کارگیری دانش رایانه‌ای نسل جدید توسط عموم، احتمال عدم سرمایه گذاری دولت

- به اندازه کافی در به کارگیری فناوری‌های ارتباطی مدرن مانند استفاده از فیبر نوری، ماهواره، مسائل مربوط به اینترنت و غیره.
- نحوه نگرش مدیران نسبت به کارکنان و فناوری: امروزه بسیاری از سازمان‌ها هنوز ساختار کنترل و فرمان را حفظ کرده‌اند، مدیران می‌ترسند که روش‌های کاری منعطف منجر به آشفتگی کارکنان شود و این که آن‌ها به موقع نیاز، در دسترس نباشند. علی‌رغم توانمندسازی روزافزون، هنوز عدم اعتماد به هر کس یا هر چیزی که دیده نشود، وجود دارد. هنوز بسیاری از مدیران برای سنجش عملکرد به زمان حضور فیزیکی متکی هستند.
  - عدم تمایل افراد به انعطاف‌پذیری در شغل: امروزه اکثر افراد اشتیاق به استخدام دائم دارند که بتوانند درآمد حاصل از آن شغل پشتیبان زندگی خانوادگی آنها باشد. پس با این وجود برای این‌گونه افراد مشکل است که انقلابی در طرز زندگی شان به وجود آورند، قطعاً به مفهوم کار پیمانی، روی خوش نشان نمی‌دهند.

### مزایای سازمان‌های مجازی

- در سازمان‌های مجازی بُعد مسافت و فاصله جغرافیایی مانع از انجام کارها مثل برگزاری جلسات کنفرانس‌ها و غیره نخواهد شد.
- آثار و بلایای فیزیکی از قبیل آتش‌سوزی، انفجار، زلزله و سایر حوادث بر روی روند کاری به حداقل خواهد رسید. مطالعات فرسنگی
- باعث افزایش بهره‌وری و سودآوری می‌شود.
- توجه بیشتر بر جنبه انسانی کارها و تأکید کمتر بر اجزاء مکانیکی، تکراری و روتین کارها.
- برآورده کردن نیازهای بیشتری از مشتریان.
- کاهش هزینه‌های مربوط به فضاهای اداری به علت افزایش انعطاف‌پذیری در کار.
- افزایش وابستگی به سرمایه‌فکر و اندیشه افراد سازمان.
- کاهش مسائل زیست‌محیطی به علت تردد کمتر افراد.

### معایب سازمان‌های مجازی

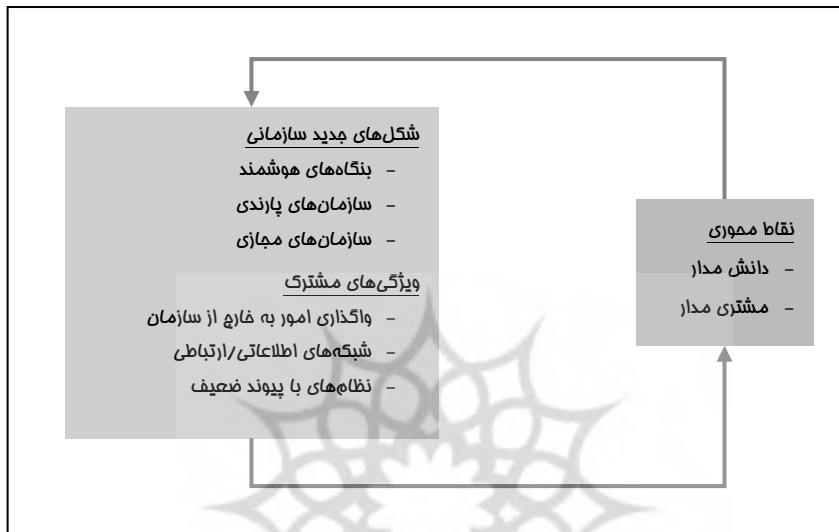
- برای هر ارتباطی یک زمینه روانی وجود دارد و با توجه به این که سازمان‌های مجازی توسط فناوری هم حمایت می‌شوند، می‌توان گفت: چالش‌های روانی ۹۰٪ و فناوری ۱۰٪ مشکلات سازمان‌های مجازی را تشکیل می‌دهند (جسیکا نویسنده کتاب تیم‌های سازمانی)
- از آنجایی که مرز بین زندگی کاری و زندگی در منزل کم رنگ خواهد شد افزایش سطح استرس در بین کارکنان سازمان ممکن می‌باشد.
- امکان انزوای کارکنان از نظر اجتماعی به علت کاهش محرک تماس شغلی و بازخورد.
- اگر رابطه اجتماعی طراحی مجدد نشود و همچنین قوانین مربوط به استخدام تغییر نکنند، کارکنان دانش محور با ارزش، تعهد خود را نسبت به سازمان از دست می‌دهند و مهارت خود را به بالاترین پیشنهاد خواهند فروخت.
- ریزش بالای کارکنان.
- کارکنانی که دانش محور نباشند کم کم به حاشیه سازمان رانده می‌شوند. مگر این که برنامه‌ای ارائه شود تا کارکنان یدی سازمان، که هنوز کار فیزیکی می‌کنند، آموزش ببینند و از آن‌ها حمایت شود.

### ویژگی‌های مشترک سازمان‌های جدید

شکل‌های جدید سازمانی بر مبنای افزایش هماهنگی افقی، ساختارها و فرایندهای سازمانی ساده و روان، و تأکید بر رضایت مشتریان داخلی و بیرونی شکل گرفته‌اند. این سازمان‌ها دانش و مشتریان را به عنوان مبنایی برای رقابت موفقیت آمیز در عرصه بازار مورد استفاده قرار می‌دهند. ویژگی‌های مشترک سازمان‌های جدید عبارتند از:

- ۱- استفاده از منابع خارجی با واگذاری امور به واحدهای بیرون از سازمان
- ۲- وجود ارتباطات شبکه‌ای میان بخش‌ها و واحدهای مختلف
- ۳- نظام‌های با ارتباط ضعیف (مرزهای سازمانی منعطف و غالباً نامشخص)
- ۴- بهره‌گیری از کارکنان دانش مدار

در یک جمع بندی کلی، شکل‌های جدید سازمانی، جنبه‌های مشترک آن‌ها و محورهای مورد توجه این سازمان‌ها در شکل شماره (۳) نشان داده شده است. (منوریان، ۱۳۷۸، ص ۴۲)



شکل شماره (۳): انواع سازمان‌های جدید، ویژگی‌های مشترک و محورهای آنها

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مولفه‌های کارآمدی سازمان‌ها در کنار عواملی نظیر راهبرد، سازمان نفرات، فنآوری، عامل بسیار مهم ساختار سازمانی می‌باشد. ساختارها در اندازه‌های گوناگون در خدمت اهداف تجاری، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و... متناسب با اقتضائات زمانی و مکانی با مبانی سازماندهی طراحی و ملاک چیدمان نفرات قرار می‌گیرند. از آن جایی که صحیح سازی و چابک‌سازی از راهبردهای اصلی سازمان‌های کشوری و لشگری می‌باشد این راهبرد عملیاتی نخواهد شد مگر در سایه مهندسی مجدد ساختارهای سازمانی و لحاظ نمودن معماری اطلاعاتی و ارتباطی در ساختارهای سازمانی.

## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۷)، "سازمان مجازی"، مجله مدیریت دولتی شماره ۴۱ و ۴۲.
- منوریان، عباس (۱۳۷۸)، "سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات"، مجله مدیریت دولتی، پائیز و زمستان، شماره ۴۵ و ۴۶.
- میرفخرالدینی، سید حیدر (۱۳۸۰)، "ویژگی‌های سازمان‌های مجازی"، مجله تدبیر، آبان، شماره ۱۱۷.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۶)، "مدیریت عمومی، نشر نی.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳)، "تئوری‌های مدیریت"، انتشارات آگاه.
- جلیلی، اسماعیلی (۱۳۸۰)، "بررسی مجازی‌سازی بر کارایی کارکنان و مدیران"، پایان‌نامه، دانشگاه تربیت مدرس.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷)، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه پارسائیان علی و اعرابی محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۶)، "تئوری‌های سازمانی"، ترجمه الوانی سید مهدی و دانایی فرد حسن، نشر موج.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰)، "اصول مدیریت"، انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰)، "جزوه منتشر نشده درس طراحی سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس، گروه مدیریت نیمسال اول.
- فرانسیس هسلین و دیگران (۱۳۷۸)، "سازمان فردا"، ترجمه مهندس فضل الله امینی، نشر فرا، جلد دوم.
- مینتزرگ، هنری (۱۳۷۱)، "سازماندهی: پنج الگوی کار ساز"، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هندی، چارلز (۱۳۷۸)، "عصر سنت گریزی: مدیریت و سازمان در قرن بیست و یکم"، ترجمه عباس مخبر، طرح نو، چاپ سوم.
- Cash James. (1994), "I and et al., Building the Information-age Organization: Structure, Control, and Information Technology", Irwin, 1994.
- Jaffee David, (2001), "Organization Theory: Tensoin and Change", Mc Graw-Hill.