



ساختارهای جدید سازمانی

نوشته: اکبر حسن پور

منبع: ماهنامه تدبیر شماره ۱۳۷

چکیده

محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب ناپذیر ساخته است. در جهت پاسخگویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید سازمانی به وجود آمده اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساختها و فرایندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند. یکی از مهمترین ویژگیهای مشترک این ساختارها، تامین منابع از خارج سازمان (OUT SOURCING) و ارتباط افقی آنهاست.

مقدمه

باتوجه به تغییرات و تحولات و پیشرفتهای اخیر در محیط رقابتی دیدگاه سازمانها و شرکتها تغییر پیدا کرده است و این تغییرات و تحولات چنان سریع هستند که هیچ شرکتی یا سازمانی نمی تواند به تنهایی همه کارها را خود انجام دهد. از آنجا که هزینه سرمایه گذاری موردنیاز جهت تحقیق و توسعه، طراحی محصول، انتقال فرایند و جایگزینی ابزار جدید بسیار بالاست و به سازمانها و شرکتهایی که شدیداً از ادغام عمودی بهره می گیرند اجازه نمی دهد که توان رقابتی خود را در تمام فعالیتهای حفظ کنند. سازمانها و شرکتها بهتر است به استراتژی تامین منابع از خارج سازمان روی آورند. تامین منابع از خارج سازمان یعنی اینکه کالاها و خدماتی که قبلاً در داخل سازمان تهیه می شد، از دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد.

لذا جهت پاسخ به نیازهای محیطی شکل‌های جدید ساختار سازمانی به وجود آمده اند که مهمترین ویژگیهای مشترک آنها عبارتند از:

تامین منابع از خارج سازمان؛

وجود ارتباطات شبکه ای بین بخشها و واحدها؛

مرزهای سازمانی منعطف؛

تکیه بر کارکنان دانشی.

به گفته هدبرگ (HEDBERG) سازمانهای جدید واژه هایی هستند که برای تشریح جنبه های جدید سازمانها مورداستفاده قرار گرفته اند. (GUMMESSON, 1996, PP.35-36) قدرت سازمانهای جدید در توانایی ترکیب





منابع خود با منابع سازمانهای دیگر است و دیگر تواناییهایی که این سازمانها را از سازمانهای دیگر متمایز می سازد، رشد و تغییر بسیار سریع است. برای اینکه اینگونه سازمانها عمر طولانی و موجودیت بلندمدت داشته باشند بایستی یک قلب و هسته یا شایستگی محوری داشته باشند که در مرکز اصلی اینگونه سازمانها قرار می گیرد. این هسته محوری معمولاً ممکن است محصول منحصر به فرد، خدمت خاص، توانایی خلاقیت، روش بازاریابی ویژه و قدرت مالی بالا باشد.

از آن هسته مرکزی و محوری یک تاروپودی از ائتلافها، اتحادها و قراردادهای وجود می آید و باعث گسترش مرزهای سازمانی گشته و با سایر سازمانها ادغام می گردد که در شکل شماره (۱) ذیل تفاوت نمودار سازمانی سازمانهای جدید و سنتی نشان داده شده است.

باتوجه به بیان و توصیف تفاوت ساختارهای جدید با سنتی و ویژگی مشترک سازمانهای جدید در ذیل این ساختارها یا سازمانها جدید به طور جداگانه بیان شده و تشریح می گردند.

سازمانهای شبکه ای

تلاش سازمانهای شبکه ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیتهای رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه ای حداقل شامل سه شکل مختلف است که در شکل (۲) نشان داده شده است. (P.333, WEISS, 2001)

۱ - داخلی؛

۲ - باثبات؛

۳ - پویا. شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کارآفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می شود و مدیران این ساختارها در جهت تنظیم قیمت و نوآوری و خلاقیت تشویق می گردند. شبکه های داخلی به وسیله جنرال موتورز از دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته می شوند. شبکه باثبات: انعطاف پذیری را در زنجیره ارزشی یک شرکت یا سازمان بالا می برد و در این گونه ساختارها و شبکه ها دارائیها معمولاً متعلق به بیش از یک شرکت است، اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می گردند. اغلب یک گروهی از فروشندگان و عرضه کنندگان در اطراف شرکتهای و سازمانها هستند که ورودی شرکت را تامین و خروجی اش را توزیع و به فروش می رسانند. برای مثال شرکت بی.ام.و بین ۵۵ و ۷۵ درصد از هزینههای تولیدی را به بیرون از سازمان واگذار کرده است و از خدمات دیگران استفاده می کند. ساختارهای شبکه ای پویا: در محیط های رقابتی متغییر و متحول به کار گرفته می شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف پذیری را توسعه می دهند. مثلاً شرکتهای اسباب بازی، مستلزم استفاده از منابع خارج از سازمان هستند.





ساختارهای شبکه ای چهار ویژگی عمده ای دارند:

سازمانهای مستقلی هستند که هر یک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند؛ کارگزار (BROKER) یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروهها را با یکدیگر منطبق ساخته و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می کند؛ مکانیسم های بازار اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می سازند؛ سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می سازند. (P.333, IBID)

سازمانهای ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای

سازمانهایی که ساختار ستاره ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد و منسجم می سازند و بدین وسیله سرمایه ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمانهایی هستند که شایستگیها و قابلیتهای محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای ننگانه مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره ها (NODE) یا مراکز کوچک پایین دستی پیمانهای شکل می دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارتها و منابع محوری خود حمایت کرده تا هر یک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کارآفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره ای از امور را به دیگران واگذار کنند. (QUINN, 2000, P.26)

به عنوان مثال، شرکت ترموالکترون باتوجه به قابلیتهای محوری خود اگر در بازار با فرصتهایی روبرو گردد برای بهره برداری از آنها شرکت جدیدی تاسیس و بخشی از سهام آن را مالک می شود. پس سازمانهای ستاره ای شکل بهترین عملکرد و اثربخشی را با استفاده از استراتژی تامین منابع از خارج سازمان می توانند داشته باشند البته مرکزیت این گونه سازمانها دارای شایستگیهای محوری بوده و گره ها یا مراکز کوچکتر کسب و کارهای موقتی در بازارهای مختلف هستند که شکل ساختاری این گونه سازمانها در شکل (۳) نشان داده شده است.

سازمانهای تار عنکبوتی

بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش استفاده از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است. مثلاً شرکت آرتوراندرسن دفاتری در تمام نقاط دنیا دارد که گروهی از متخصصان گردآوری کرده یا به عبارتی نیروی انسانی این شرکت مبتنی بر کامپیوتر بوده که اگر مشکلی برای مشتریان به وجود آید. شرکت متخصصان مختلف را از نواحی مختلف به محل اعزام می کند. درضمن کارشناسان مختلف با استفاده از شبکه داخلی مطمئن شرکت می توانند همزمان از نقاط مختلف دوردست به بررسی موضوع بپردازند. سازمانهای تار عنکبوتی می توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه گذاری را کاهش داده و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا برده و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یافته و روحیه تفاهم بیشتر گردد. (QUINN, 2000, P.27) ساختار این گونه سازمانها در شکل (۴) ارائه شده است.





سازمانهای پابندی

بعضی ها، این سازمانها را به عناوین دیگر مثل سازمانهای سه وجهی و شبدری بیان کرده اند. در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای پابندی فعالیتهای غیراستراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می کنند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می شود. سازمان پابندی (ODULAR ORGANIZATION) به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیتهاى رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها می سازد. (الوانی، ۱۳۷۷، ص ۲) ساختار این نوع سازمانها، شبیه برگهای نوعی شبدر است که شکل سه وجهی دارد. نخستین برگ نمایانگر کارکنان کلیدی سازمان و دومین برگ نمایانگر مقاطعه کاران خارجی و سومین برگ نشانگر نماینده کارکنان منعطف است. کارکنان کلیدی شامل حرفه ای های باهوش و پراستعداد است که ساعتیایی طولانی کار می کنند و دستمزد آنها نیز زیاد است. این افراد صاحب دانش سازمانی هستند و همین بخش این سازمان را از سازمانهای دیگر جدا و متمایز می سازد. به دلیل آنکه این بخش بسیار پرهزینه است، سازمان پیوسته درصد کوچک کردن این قسمت و در عوض گسترش دادن قسمتهای دیگری است. مقاطعه کاران، متخصصانی هستند که کارهایشان را کارکنان کلیدی غیراساسی تلقی می کنند. این نوع کارها را خود سازمان نیز ترجیح می دهد که افراد دیگری انجام دهند. نیروی کار منعطف شامل کارگران پاره وقت یا موقت است که کارهای متفرقه سازمان را در مواقعی که حجم کار سازمان در اوج خود قرار دارد انجام می دهند. (منوریان، ۱۳۷۸، ص ۳۶)

سازمان مجازی

واژه مجازی از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه ای که بیشتر در ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی می گویند. در سازمان نیز باتوجه به اینکه از منابع بیرونی که واقعاً به سازمان متعلق نیست، سازمانی به وجود آمده است به همین خاطر آن را سازمان مجازی می گویند. پس سازمان مجازی عبارت است از شبکه موقت از شرکتهای شامل عرضه کنندگان، مشتریان و حتی رقبا که در نقاط مختلف دنیا پراکنده بوده و با سرعت با همدیگر همکاری و ارتباط برقرار کرده تا از فرصتها استفاده کنند و در یک تلاش جمعی هریک از شرکاء شایستگیهای محوری خود را ارائه می کنند تا عملیات به نحو احسن انجام شود آن چنان که به هیچ وجه یک شرکت به تنهایی از عهده آن برنیايد. (FATEHI, 1996, P.402) از دیدگاه دیگر، سازمان مجازی نمونه ای از سازمانهای آینده ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. در مجموع سازمانهایی که با همه سازمان مجازی را تشکیل می دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می آورد. آنچه به آنها معنی می بخشد نوعی اتفاق و اتحاد





موقت است. سازمان مجازی بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تامین می کند و ساختاری را به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف می گردند. (الوانی، ۱۳۷۷، ص ۲)

سازمانهای تخیلی

طبق نظر هدرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می گردند. (P.35, GUMMESSON, 1996) سازمان تخیلی دارای یک بنیه اساسی است که متشکل است از:

۱ یک شرکت هدایت کننده مرکزی؛

۱ یک خیال پرداز و نقش استراتژیک وی (که این خیال پردازی می تواند یک کارآفرین یا یک رهبر باشد)؛

۱ یک بینش کسب و کار تا شبکه را منسجم نگه دارد؛

۱ یک فرهنگ تخیلی منحصر به فرد؛

۱ یک مشتری پایه ای که از طریق محصول و سیستم تحویل و سفارش با شرکت اصلی ارتباط دارد؛

۱ سیستم بازاریابی و سیستم پرداخت؛

۱ شرکا (IBID, P.35) ؛

ویژگیهای سازمانهای تخیلی عبارت است از:

بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی نمایان هستند؛

بسیار پرمایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می دهد؛

سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می گردد و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می شود؛

افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمانها درمی آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند.

(, IBID, P.36)

سازمانهای خوشه ای

سازمانهای خوشه ای (CLUSTER ORGANIZATIONS) سازمانهایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می شوند. پس سازمانهای خوشه ای مبتنی بر تیمها و گروهها هستند که اعضای این تیمها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. (MILLS, 1988, P.130 & CASH & APPLGATE)

تیمها طراحی و ایجاد شده تا:

جریان اطلاعات را سرعت بخشند؛





زمان چرخه محصول را کوتاهتر سازند؛

شرکتها را به مشتریانشان نزدیک کنند؛

کارایی و اثربخشی را افزایش دهند. (IBID, P.131)

اساس این خوشه ها، سیستمهای کاری با مهارتهای چندگانه و منعطف هستند که باتوجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل شده و وظایفی را عهده دار می شوند. تعداد اعضای آنها از ۵ تا ۷ نفر یا از ۳۰ تا ۵۰ نفر هستند که این به طبیعت کار بستگی دارد (WEISS, 2001, PP.333-336).

نتیجه گیری

سازمانهای جدید به دلیل ضرورتهای تجاری بروز کرده اند و رکن اساسی آنها پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و شبکه هاست. در حال حاضر، این سازمانها مناسب ترین انواع سازماندهی برای توسعه کسب و کارها هستند و این گونه سازمانها بهترین ابزار برای موفقیت کشورهای محسوب می شود که بخواهند از ساختارهای سلسله مراتبی به سمت اقتصاد باز حرکت کنند و مهمترین ویژگی مشترک سازمانهای جدید استفاده از استراتژی تامین منابع از خارج سازمان است. از طرفی دیگر، برای اینکه سازمانها در این محیط متغیر، متحول، پویا و رقابتی بتوانند رشد بکنند و بقای خود را حفظ کنند از استراتژی تامین منابع از خارج سازمان استفاده می کنند. به این ترتیب، سازمانها یا شرکتها فعالیت خود را بر روی شایستگی محوری متمرکز می کنند و بقیه فعالیتها را به سایر سازمانها یا شرکتها واگذار می کنند. هرچند، سازمانها و روشهای سازماندهی جدید باتوجه به محیط پیچیده و متغیر در این دوره متناسب هستند اما هنگام استفاده از این گونه ساختارها و روشهای سازماندهی جدید بایستی دقت کرد که آن ساختار هماهنگ با سایر اجزای سازمان باشد.

منابع و ماخذ

- ۱- EVERT GUMMESSON, RELATIONSHIP MARKETING AND IMAGINARY SYNTHESIS, JOURNAL OF MARKETING, VOL.30, NO.2, 1996 ORGANIZATIONS: A CHANGE: MANAGING & W. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR .WEISS, JOSEPH - ۲ .SOUTH-WESTERN, 2001 ,DIVERSITY, CROSS-CULTURAL ENGINE OF JAMES BRIANQUINN, OUTSOURCING INNOVATION: THE NEW - ۳ .GROWTH, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, SUMMER 2000 SERVICE4 MANAGEMENT: AN EVALUATION AND THE ,EVERT GUMMESSON - ۴ SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT, FUTURE, INTERNATIONAL JOURNAL OF .VOL.5 NO.1, 1994 JAMES CASHAND D.QUINN MILLS, INFORMATION ,LYNDA M.APPLEGATE - ۵





HARVARD BUSINESS REVIEW, ,TECHNOLOGY AND TOMORROW, S MANAGER
NOVEMBER-DECEMBER, 1988

INTERNATIONAL MANAGEMENT, NEW JERSEY: PRENTIC ,FATEHI, KAMAL - ۶
HALL INC, 1996

۷ - عباس منوريان، سازمانهای متناسب با عصر اطلاعات، مدیریت دولتی و شماره ۴۵ و ۴۶، ۱۳۷۸.

۸ - الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲، سال ۱۳۷۷.

اکبر حسن پور: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

