

نویسنده: دکتر منوچهر کیا

بررسی و تحلیل انواع ساختارهای ادهرکراتیک* در سازمان

چکیده مقاله

در سه دهه اخیر، ساختارهای «ویژه و موقت» که گاهی به ساختارهای ادهرکراتیک معروف شده، رواج زیادی یافته است. مینتزربرگ، بدنه یک سازمان را در حیطه کنترل و قدرت ۵ دسته از افراد سازمان^۱: مدیران عالی، مدیران واسطه، ستاد عمومی، ستاد تخصصی و پشتیبانی و بالاخره بدنه اصلی عملیات یعنی کارکنان اجرائی می‌بیند. برحسب آنکه، جو حاکم بر سازمان، کنترل و قدرت اصلی را درید کدام یک از عناصر پنجگانه فوق قرار دهد، ساختار سازمانی را به پنج گروه^۲ ساختار ساده، ساختار بوروکراتیک ماشینی، ساختار بوروکراتیک حرفه‌ای، ساختار بخشی و بالاخره ساختار ادهرکراتیک طبقه بندی می‌کند. به علت آنکه ساختار ادهرکراتیک یک ساختار ارگانیک و منطبق با اغلب نیازهای عصر حاضر و جوامع امروزی مدرن است که به زعم پیتزدراکر^۳ «عصر عدم تداوم» و به قول «وارن بینس»^۴ «جوامع موقت» نامیده شده است. ضروری است که درباره این پدیده نسبتاً جدید، کنکاش بیشتری بعمل آید. لذا نگارنده بر آن شده است که درباره این مهم، در مقاله حاضر مطالبی را به رشته تحریر درآورد.

پیرو نظریه اقتضائی مدیریت، ساختار ادهرکراتیک نیز در عین حال که ساختاری مد روز (Fashionable) است، برای اغلب مسائل و مشکلات سازمانی، نمی‌تواند داروی موثری باشد. ولی این مطلب از اهمیت آن نمی‌کاهد. بنابراین کلیه سازمان‌هایی که در جهت ابداع و فعالیتهای پیچیده گام برمی‌دارند، به احتمال قوی به سوی ساختار ادهرکراتیک تمایل پیدا می‌کنند. سازمان‌هایی که طراحی ساختار آنها مناسب نوع ادهرکراتیک است به شرح زیر

Adhocratic

دسته بندی می شوند: ۱- سازمانهایی که مدیران آنها به اجبار تسلط و کنترل خود را در سازمان ملایم نموده اند و عمدتاً آن را به دست افراد متخصص و حرفه ای خود می سپارند، ۲- سازمانهایی که مجبور به استفاده از تکنولوژی های غیریکنواخت در امور سازمانی می شوند و باید همواره جوابگوی استراتژی های در حال تغییر خود باشند و به دنبال آن، با مسأله هماهنگی و ادغام در سازمان، رویارویی همیشگی دارند ۳- سازمانهایی که در محیط پویا و پیچیده محصورند و با کارهای ابتکاری و غیرقابل پیش بینی سروکار دارند و به همین دلیل به رفتاری جستجوگر و حرفه ای نیازمندند (Professional search Behavior) ۴- سازمانهایی که در چرخه حیات سازمانی (Orgahozational Life Cycle) خود، مراحل اولیه تکوین را می پیمایند، مانند سازمانهای صنعتی جوان، که نیازمند به ابتکار و انعطاف هستند. ۵- سازمانهایی که دارای استراتژیهای متعدد، متفاوت و نوآور سازمانی می باشند و همواره با تقبل خطر روبرو هستند. این سازمانها همه در زمره سازمانهایی هستند که باید دارای ساختاری ادهرکراتیک باشند.

انواع ساختارهای ادهرکراتیک

بنابر نظریه اقتضاء، ساختاری یا ویژگیها و کاربردهای فوق، ماهیتاً می تواند صور مختلفی را منطبق با شرایط محیط و تکنولوژی داشته باشد. استیفن رابینز (Stephen R. Robbins) در دو کتاب متفاوت خود «رفتار سازمانی» ۱۹۸۷^۸ و «تئوری سازمان ۱۹۸۳»^۹ انواع مختلف نموده های ساختار ادهرکراسی را بیان نموده است. «رابینز» نموده های متفاوت ادهرکراسی را در پنج دسته، به شرح زیر طبقه بندی کرده است:

ماتریسی، ساختار شبه ژاپنی مبنی بر تئوری Z، ساختار جنبی، گروههای کاری، ساختار کمیته ای و ساختار دانشکده ای^{۱۰} همه این ساختارها، عمدتاً مناسب سازمانهایی است که تابع مدل ارگانیک سازمان هستند و با سیستمی موقتی، با سرعتی متغیر و انطباق پذیر، در حول و حوش مشکلی خاص، شکلی می یابند که برای حل آن، باید از گروههای متفاوتی از مدیران و متخصصان استفاده کرد. در زیر مهمترین ساختارهای ادهرکراتیک مورد بحث قرار می گیرد.

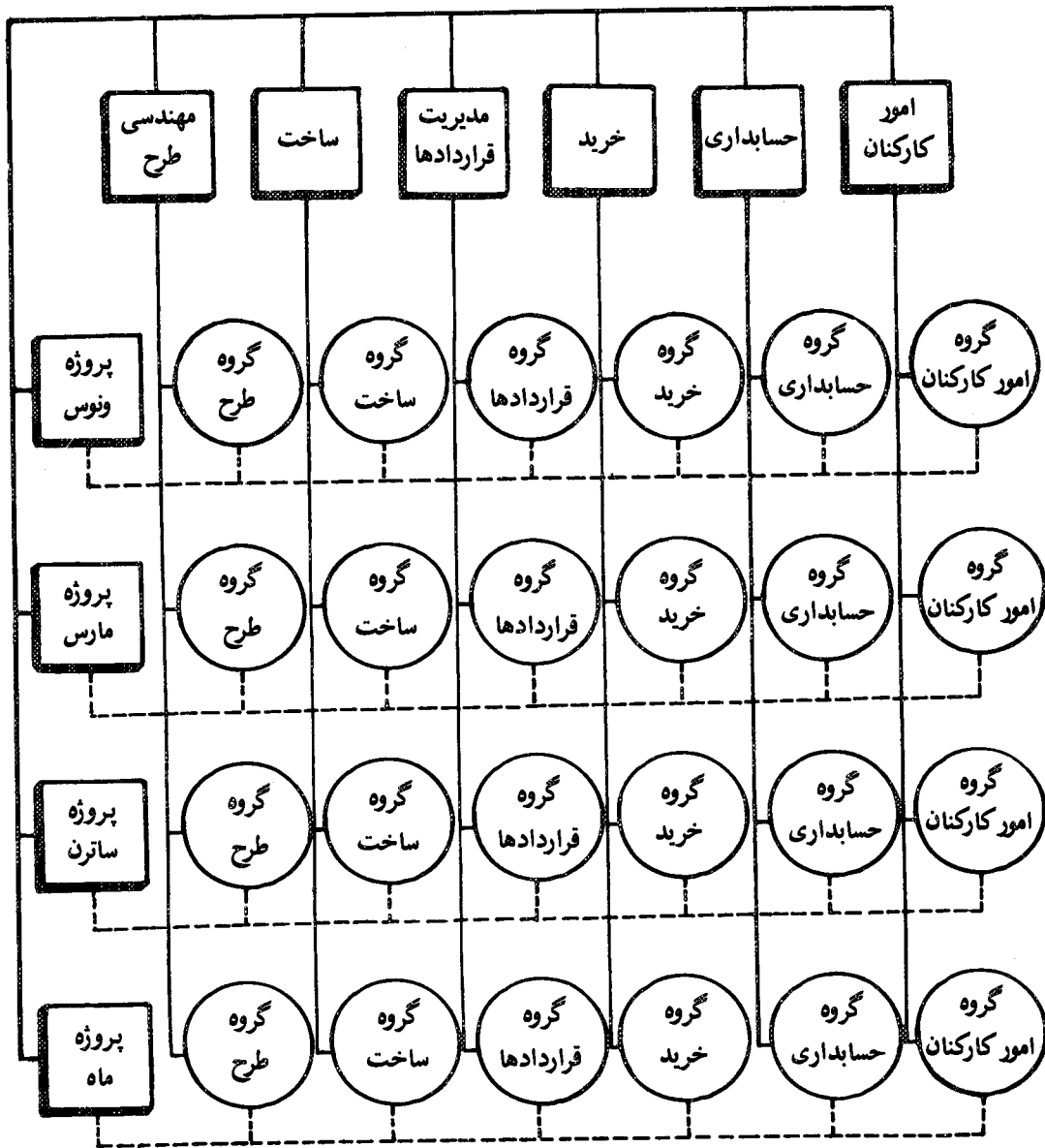
سازمان ماتریسی^{۱۱}

یکی از نموده های مشهور ساختار ادهرکراتیک، سازمانهای ماتریسی است. در این سازمانها، متخصصان از قسمتهای مختلف، در خدمت تیمهای مختلفی قرار می گیرند، تا زیر نظر مدیران اجرائی خاص، پروژه خاصی را طراحی و اجراء نمایند. وجه امتیاز سازمان ماتریسی در داشتن قابلیت انعطاف آن است و به منظور استفاده از تخصصهای مختلف در حل کردن مشکل خاصی یا انجام دادن پروژه ای مخصوص، در آن حداکثر صرفه جوئی به کار گرفته می شود. در واقع استفاده از تخصص و متخصص در ساختار بروکراتیک نیز رایج است ولی در شکل ماتریسی، به حربه برنده انعطاف پذیری، در مقابل خشکی و انعطاف ناپذیری ساختار بروکراتیک مجهز می باشد و از این رهگذر در استفاده از منابع انسانی متخصص حداکثر صرفه جوئی را امکان پذیر می سازد.^{۱۲}

ساختار ماتریسی، از سه دهه قبل برای اولین بار، در صنایع فضائی رایج شده است این رواج عمدتاً از نیازی خاص نشأت گرفته بود. یعنی دولت

شد. بنابراین اغلب صاحب‌نظران، به عنوان یک نمونه زنده از ساختار ماتریسی، از سازمان صنایع فضایی به شرح نمودار زیر یاد می‌کنند:

احساس می‌کرد، برای هر پروژه، لازم است، با یک مدیر تماس داشته باشد و هم او مسئول جوابگویی در زمینه عملکرد پیشرفت آن پروژه باشد. این نیاز موقتی پس از مدتی بصورت سازمانهای ماتریسی نمایان



نمودار سازمان ماتریسی صنایع فضایی

تکوین یک سازمان ماتریسی یا جدولی را در دل یک سازمان سنتی وظیفه‌ای، در چهار مرحله به شرح زیر بیان می‌نمایند:

مرحله ۱- وجود ساختار به شکل سنتی و سلسله مراتبی که در آن وحدت فرماندهی به دست سران استراتژی یک سازمان سپرده شده است.

مرحله ۲- ایجاد یک شبکه نیمه شفاف موقت در سازمان که ضمن آن تیمهای پروژه‌ای جهت تحقق نیازهای بلاواسطه و مخصوص سازمان به وجود می‌آیند.

مرحله ۳- تداوم شبکه‌های نیمه شفاف که ضمن آن تیمهای پروژه‌ای در جهت تحقق هدفهای خود مجبور به ادامه فعالیت می‌شوند.

مرحله ۴- ایجاد سازمان کامل ماتریسی که در آن هر دو جنبه سازمانی (جنبه‌های وظیفه‌ای و جنبه‌های پروژه‌ای) به صورت مداوم و متوازن شکل می‌گیرند و قدرت نیز بین مدیران هر دو قسمت به تساوی تقسیم می‌شود.

باید دانست که مراحل یاد شده هنگام عمل و تجدید ساختار سازمانی بسیار مفید و مؤثر است و باید مورد توجه عاملین تغییر ساختار سازمانی قرار گیرد.

استفاده از ساختار ماتریسی^{۱۴}

نیازی که در تمام این سازمانها مشترک است و لزوم ساختار ماتریسی را برای آنها ضروری می‌کند، بنابر شواهد تحقیقی، شامل سه شرط است: ۱- فشار محیطی که از چند جانب بر سازمان تحمیل

می‌شود، ۲- لزوم وابستگی بین قسمت‌های مختلف سازمانی، که برحسب نیاز احساس می‌شود. ۳- صرفه‌جویی در مصرف منابع سازمان که براساس

طبق نمودار، در قسمت سنتی ساختار بر مبنای وظایف: مهندسی طرح، ساخت، مدیریت قراردادها، خرید، حسابداری و امور کارکنان وجود دارد که در قسمت فوقانی نمودار تجسم یافته است و چهار پروژه که هر کدام دارای مدیری است که به منظور انجام پروژه مربوط به خود، از کارکنان تخصصی قسمتهای وظیفه سرویس می‌گیرد.

مهمترین ویژگی ساختار ماتریسی آن است که، اصل وحدت فرماندهی جای خود را به اصل سرپرستی دو جانبه می‌دهد. در نتیجه کارکنان پیرو دو مدیر مجزا، مدیر قسمت وظیفه‌ای و مدیر پروژه‌ای، می‌باشند. بنابراین در ساختار ماتریسی، در قسمتهای وظیفه‌ای، سلسله مراتب حاکم است و در کنارش نفوذ همه جانبه نیز که خارج از قلمرو سلسله مراتب است، قرار دارد. مدیران پروژه‌ها بر دهها کارمند تخصصی قسمتهای وظیفه در قلمرو کار پروژه‌ای نظارت دارند. مثلاً در نمودار فوق الذکر، متخصصان امور کارکنان که در زمینه کارهای پرسنلی کلیه پروژه‌ها مسئولند در مقابل دو مدیر باید جوابگو باشند: مدیر قسمت امور کارکنان، و مدیر پروژه که در آن به کار مشغول هستند. در واقع اختیارات سرپرستی، بین مدیران پروژه و مدیران وظیفه‌ای مشترک است. و این اختیارات که قاعدتاً باید از آن مدیران قسمتهای وظیفه‌ای باشد، به مدیران پروژه نیز به نسبت هدفهای پروژه مربوط، داده می‌شود. ولی تصمیماتی نظیر ترفیع، حقوق و دستمزد، و ارزیابی سالیانه کارمند همچنان در ید قدرت مدیران قسمت وظیفه‌ای باقی خواهد ماند.

مراحل تکوین یک سازمان ماتریسی^{۱۵}

دیویس ولارنس (Davis and Lawrence) ،

مختلف، از یک منبع وسیع، امکان پذیر می شود.

ساختار ماتریسی دایم یا ساختار دانشکده‌ای *

ساختار ماتریسی معمولاً به دو صورت موقت و مداوم شکل می‌گیرد. ساختار ماتریسی موقت، معمولاً در سازمان، نظیر صنایع فضایی به کار می‌آیند، هنگامی که طبق قراردادی خاص، پروژه‌ای به جریان می‌افتد، قسمتهای وظیفه‌ای، پرسنل تخصصی مختلف را به صورت تیمهایی برای انجام آن به پروژه مأمور می‌کنند و بدیهی است پس از خاتمه انجام پروژه، پرسنل تخصصی به قسمتهای وظیفه‌ای خود بازمی‌گردند. تا برای انجام پروژه‌ای دیگر گسیل شوند.

ساختار ماتریسی دایم، مناسب سازمان دانشکده‌هاست. مثلاً دانشکده مدیریت، از یک طرف دارای برنامه‌های دایمی در زمینه آموزش لیسانس و بعد از لیسانس و پروژه‌های دیگر می‌باشد. این برنامه‌ها معمولاً فعالیت‌های اجرایی یک دانشکده محسوب می‌شود. از دیگر سو قسمتهای وظیفه‌ای، در ساختار یک دانشکده، نظیر گروههای تخصصی، - گروه بازاریابی و گروه مدیریت - می‌باشد. بنابراین مدیر برنامه آموزش لیسانس، به طور مداوم از هیأت علمی گروههای یاد شده جهت انجام مداوم برنامه‌های مورد نظرش استفاده می‌کند و مدیران سایر برنامه‌ها (فوق لیسانس، دکترا، تحقیق و توسعه و غیره) نیز بر همین منوال عمل می‌کنند.^{۱۵}

دلیل ضروری بودن یک ساختار ماتریسی برای انجام امور دانشکده‌ها، مسئولیت مدیران برنامه‌های

وسعت و تمرکز، ضرورت پیدا می‌کند.

شرط بسیار مهمی که لزوم استفاده از ساختار ماتریسی را آشکار می‌کند، استفاده با صرفه از منابع موجود بر مبنای متمرکز کردن و بهره‌برداری به موقع و جلوگیری از اسراف و تبذیر، در آنهاست.

بدیهی است یک سازمان با وسعت متوسط، اگر بخواهد چند پروژه را در یک زمان انجام دهد و انجام پروژه‌ها نیز هر کدام به تنهایی مستلزم خدمات و منابع متفاوت باشد، مسلماً مقدمات خدمات و منابع مورد لزوم پروژه‌ها به طور تک تک، کفاف انجام کلیه پروژه‌ها را نخواهد داد، مثلاً متخصصین پرسنلی آنقدر زیاد و به اندازه کافی در اختیار نیستند تا بتوانند پاسخگوی نیاز تمام پروژه‌ها باشند، ولی در سازمان ماتریسی منابع قلیل سازمان، خصوصاً خدمات تخصصی مورد لزوم، در یک قسمت سازمانی ذخیره و انبار می‌شود تا آن قسمت بتواند از موجودی متخصصین خود در کمک‌رسانی به پروژه‌ها استفاده کامل ببرد. البته با استفاده کامل و جامع از منابع و متخصصین موجود و متمرکز، مثلاً در سازمان فضایی، ساختار ماتریسی به سازمان اجازه خواهد داد، تا از بانک وسیع متخصصین خود مانند مهندسان طرح، به طور موقت برای پروژه‌های مختلف به خوبی بهره‌مند شود. به عبارت دیگر، در سازمانهای غیرماتریسی اگر کارکنان محدود سازمان، به پروژه خاصی، اختصاص یابند، احتمال دارد که بقیه پروژه‌ها از متخصص مورد لزوم خود که تعداد محدودی هستند بی‌بهره شوند. در نتیجه پروژه تحقق نیابد و یا ناتمام باقی بماند. بنابراین به کمک ساختار ماتریسی، تدارک و تجهیز پروژه‌های

آموزشی در قبال عملکرد و پیشرفت برنامه‌های خود می‌باشد و گروه‌های وظیفه‌ای نیز به عنوان ابزار تخصصی کار آنها به کار گرفته می‌شوند و این همگامی و هماهنگی بین برنامه‌ها و گروه‌های آموزشی، ضمن یک ساختار ماتریسی قابل اعمال است.

نقاط قوت و ضعف ساختار ماتریسی^{۱۶}

سازمان ماتریسی ضمن آنکه دارای نقاط بسیار می‌باشد، از نقاط ضعف و نارسائی‌ها نیز بی‌بهره نیست. بر طراحان سازمان، مدیران و کارکنان هر سازمان ماتریسی فرض است که نقاط ضعف و قوت آن را به خوبی بشناسند و بیش از استحقاق، آن را نستایند یا از آن نگریزند و در استفاده احتیاط‌آمیز از آن کوشا باشند.

نقاط قوت

- ۱- بطورکلی نقاط قوت سازمانهای ماتریسی را می‌توان فهرست وار بشرح زیر بیان کرد:
 - ۱- ارتباط بهتر و انعطاف‌پذیری بیشتر بین کارکنان.
 - ۲- تقویت قدرت ایجاد هماهنگی بین فعالتهای مختلف و متنوع.
 - ۳- جلوگیری از تعصب حرفه‌گرایی در متخصصین وظیفه‌ای، به کمک ایجاد کردن و تفویض اختیارات دوگانه پروژه‌ای و قسمت‌های وظیفه‌ای.
 - ۴- تسهیل در تخصیص مؤثر متخصصین در عملیات و جلوگیری از انحصاری کردن و استفاده کم از تخصصها.
 - ۵- افزایش توانایی جوابگوئی سریع به محیط در

حال تغییر سازمانی .

- ۶- تدارک ابزار مؤثر برای ایجاد توازن بین دخل و خرج و کنترل هزینه‌های سازمان از طریق ایجاد کارآیی اقتصادی در مصرف منابع و پرورش توانائیهای تکنیکی برای آینده.
- ۷- ایجاد انگیزه، در افراد سازمان که همه از قماش متخصص و حرفه‌ای می‌باشند و عمدتاً طالب رفتار آزادمنشانه و جوآزاد و ملایم سازمانی هستند.
- ۸- پرورش مهارتهای کارکنان.
- ۹- ایجاد فرصت برای سران استراتژیک سازمان، تا عمدتاً به طراحی بپردازند و خود را از کارهای اجرایی فارغ کنند.

نقاط ضعف

- مقابلاً می‌توان نارسائیها و نقاط ضعف سازمانهای ماتریسی را به شرح زیر بیان کرد:
- ۱- تقبل خطر پیوسته دایر بر احساس آشفتگی را در سازمان پرورش می‌دهد.
 - ۲- جنگ قدرت را در سازمان افزایش می‌دهد و هیجان و فشار روحی کارکنان را نیز متناسباً فزونی می‌بخشد.
 - ۳- ممکن است به «بحث» بیشتر از «عمل» توجه شود.
 - ۴- به توانائی ارتباطات انسانی با دیگران نیازمند است.
 - ۵- به کار گرفتن سازمانهای ماتریسی در عمل گران تمام می‌شود.
 - ۶- حذف اصل وحدت فرماندهی و تمایل به اصل سرپرستی دو جانبه، باعث ایجاد ابهاماتی می‌شود که نهایتاً به کشمکش سازمانی تبدیل خواهد شد.

کیف ساختار «تئوری Z» آگهی یافت.^{۱۸}

ساختار تئوری A

در ساختار بوروکراتیک سازمانهای آمریکا، اولاً، کارمند در خلال یک ساختار، دقیقاً طراحی شده است و مورد نظارت قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، مشاغل به تفصیل، تعریف می‌شود و شاغلین نیز باید در جهت احراز آن مشاغل تخصص مورد لزوم را داشته باشند. در نتیجه کارمندان متخصص به راحتی می‌توانند به سازمانهای دیگر منتقل شوند و تحرک پذیری را رواج دهند. تا جایی که بعضی از استادان و مشاوران مدیریت چون یوجین جنینگر (Ugihe Jenings) دانشی را به نام تحرک سنجی (Mobilography) در زمینه مدیران مطرح می‌نمایند و تحرک را یکی از ویژگیهای خاص مدیران امریکایی می‌دانند. بنابراین اگر کارمند در سازمانی احساس خستگی و زدگی کند، با فرصتهای زیادی که برای استخدام در سازمانهای دیگر در اختیار دارد به جایی دیگر می‌رود. متقابلاً سازمانها نیز، به علت وفور کارمندان متخصص و واجد شرایط، هر لحظه، قادر خواهند بود که کارکنان مورد لزوم خود را از دیگر سازمانها، با دادن حقوق و امتیازات بالا استخدام کنند و کارکنان تازه استخدام و منتقل شده نیز می‌توانند به علت دارا بودن مهارتهای قابل انتقال، سریعاً با کارفرما و سازمان جدید، تطابق پیدا کنند و برای آنها کاملاً کارآمد و مؤثر باشند بنابراین سازمانهای امریکایی، به خوبی قادرند جابه جایی کارمندان را تحمل کنند و تمهیدات لازم را در این زمینه به کار گیرند.

ثانیاً به علت آنکه اعضای سازمان قابل انتقال به سازمانهای دیگر هستند، مهم آن است که وابستگی

۷- به علت مبهم بودن نقشهائی که به کارکنان واگذار می‌شود، نوعی تضاد نقش در سازمان، ظاهر می‌گردد.

۸- فقدان آرامش ناشی از مقررات بوروکراتیک موجب افزایش حس عدم تأمین و هیجان در کارکنان می‌گردد.

ساختار شبه ژاپنی^{۱۷} مبنی بر تئوری Z

برکسی پوشیده نیست که ژاپن در ایجاد ساختار سازمانی مخصوص به خود، یعنی کیفیت تولید بالا و عرضه به بازار با قیمت مناسب، بسیار موفق بوده است. ژاپن قسمت عمده‌ای از این موفقیت را مرهون طراحی سازمانهای خود می‌باشد. ویلیام اوکی (Wiliam ouchi) از دانشگاه (UCLA) ضمن تحقیق مشخص کرده است که بسیاری از شرکتهای بزرگ امریکایی خواه‌ناخواه، به تکوین ساختار سازمانی خاصی همت گماشته‌اند که خصوصیات سازمانهای ژاپنی را در خود دارد و از این لحاظ باید گفت آنها ساختاری شبه ژاپنی برای سازمانهای خود به وجود آورده‌اند. مثلاً شرکتهای آی. بی. ام، ایستمن کداک و بسیاری دیگر، تشابه ساختاری زیادی با سازمانهای ژاپنی دارند، ویلیام اوکی عنوان «تئوری Z» را به ساختاری اطلاق می‌کند که در اصل امریکایی بوده، ولی تحت تأثیر ساختار ژاپنی قرار گرفته و اصلاح شده است. بنابراین برای شناخت ساختار تئوری Z، مشخصات و ویژگیهای ساختار سازمانهای امریکایی که اصطلاحاً (A-Theory) نامیده می‌شود، و ویژگیهای ساختار سازمانهای ژاپنی که آن را (J-Theory) می‌نامند، باید در مقابل هم قرار گیرند. از مقایسه و تطبیق آنها می‌توان به کم و

ژاپنی، بکلی ساختاری متفاوت از تئوری A یا ساختار سازمانهای آمریکایی دارد. زیرا برعکس سازمانهای آمریکایی، جابه‌جایی کارکنان در ساختار ژاپنی، بسیار کم و کند است. یعنی در سازمانهای ژاپنی، کارکنان، نسبت به سازمان، از بدو استخدام، وابستگی هائی نظیر پیوند زناشویی احساس می‌کنند. به عبارت دیگر، کنترل سازمانی، یک جریان «اجتماعی شدن» (Socialization) به شمار می‌آید، یعنی کارکنان، فلسفه سازمان را قلباً می‌پذیرند و به اصطلاح روانکاوان، سازمان در آنها مفهومی درونی (Internalization) می‌شود. این حالت، اگرچه به کندی صورت می‌پذیرد ولی تقریباً انعکاسی از یک ساختار ادیوکراتیک را تجسم می‌بخشد. در حالی که سازمانهای آمریکایی، نوعی بوروکراسی ماشینی را القا می‌کنند. حرکت در سازمانهای ژاپنی، بیشتر افقی است. ثانیاً در تئوری J، به جای تأکید بر ترفیع عمودی، کارکنان را در مشاغل مختلف سازمان، در طول خدمت، به گردش درمی‌آورند. در نتیجه اغلب کارکنان به جای آنکه در سازمان متخصص بشوند یک جنراللیست و همه‌فن حریف بار می‌آیند، مسئله جنراللیست و همه‌فن حریف بودن کارکنان، در سازمانهای ژاپنی، همکاری و کار تیمی را ترغیب می‌نماید و شبکه غیررسمی ارتباطات را، جای‌گزین چانل رسمی ارتباط در سازمان می‌کند. در نتیجه، هماهنگی فعالیتها در تمام وظائف سازمان تأمین می‌شود.

ثالثاً اتخاذ تصمیم در سازمانهای ژاپنی به معنی خاص آمریکایی مشارکتی (Participative) نیست که کنفرانسهای متعددی را بین مدیران و مجریان، جهت بحث تشکیل دهد. بلکه در مدل ژاپنی، مشارکت، یعنی: بحث و مشاوره مدیران، با همه

داخلی بین افراد به حداقل ممکن کاهش یابد، در نتیجه سازمانهای تئوری A، تصمیمگیری و احساس مسئولیت انفرادی را در سازمان رواج می‌دهند.

ثالثاً به علت جابه‌جایی زیاد کارکنان سازمان، جای خالی برای داوطلبان جدید بسیار زیاد است. به همین علت، سرپرستان، جز در موارد نادر مربوط به شغل، با کارکنان خود آشنایی نداشته، مجبورند به طور رسمی و غیرشخصی و براساس ضوابط، ارزشیابی خود را از عملکرد شغل کارکنان انجام دهند. این ارزشیابی معمولاً به طور سالانه انجام می‌گیرد و براساس آن تصمیمات مربوط به ترفیع کارکنان، گرفته می‌شود.

رابعاً، وقتی که کارکنان در سازمانهای تئوری A، خیلی سریع و راحت می‌آیند و می‌روند، و مجبور به تقبل مسئولیت انفرادی می‌شوند، مجاری خدمتی تخصصی را در پیش می‌گیرند و با موازین غیرشخصی (Impersonal) ارزشیابی می‌شوند و انگیزه زیادی در جهت محصور شدن با سازمان متبوعه خود نخواهند داشت و برای ایجاد دوستی و رفاقت در سازمان، انرژی زیادی صرف نمی‌کنند. سازمان نیز، براساس این خلق فردیت، کارکنان خود را به عنوان منبع هزینه‌ساز دیگری به حساب می‌آورد، در نتیجه بین کارکنان و ابزار دیگر سازمان تفاوت زیاد وجود ندارد. به عبارت دیگر، سازمان تئوری A عمدتاً در ماشینی ساختن سازمان کوشش دارد و افراد را تا موقعی که خدمتی و مهارتی دارند با چشم خریدار می‌نگرد و هنگامیکه شکسته شدند و از کار افتادند، آنها را طرد می‌کند.

ساختار تئوری J

اولاً مدل ساختار تئوری «J» یا مدل سازمانهای

انسانی سازمان را به منظور تحقق موفقیت دوربرد خود، از سایر منابع مالی و فیزیکی، مهمتر می‌شمارد. مدیران ژاپنی در اطراف مسائل روزانه دقت زیادی را صرف صحبت با کارکنان خود می‌نمایند. حتی یک مدیر عالی، مقداری از وقت روزانه خود را به آموختن از تجربیات کارکنان اجرایی اختصاص می‌دهد.

خلاصه آنکه، به طور کلی، دو ویژگی، مدیریت سازمانهای ژاپنی را از دیگر مدیریتهای سازمانهای سایر نقاط صنعتی و پیشرفته جهان، متمایز کرده است. یکی شیوه استخدام تمام عمر کارمندان و دیگر شیوه تصمیم‌گیری از پائین به بالا.

استخدام تمام عمر، توجه مدیران ژاپنی را به ارشدیت کارکنان جلب کرده است. این مسأله فرد ژاپنی را برای تمام مدت عمر به سازمان متبوع خود متعلق می‌کند و در نتیجه حس وفاداری وی را به اهداف سازمان، تداوم می‌بخشد. البته این روش و مدل دارای این محدودیت است که هزینه سازمان را بالا نگه می‌دارد و سازمان مجبور می‌شود حتی هزینه حقوق کسانی را نیز بپردازد که برای سازمان دارای کارائی و اثربخشی پائین‌تری از استاندارد خواسته شده هستند. به همین دلیل بعضی از سازمانهای ژاپنی در استخدام تمام عمر کارکنان خود تردید دارند و حتی تغییراتی نیز در آن ایجاد کرده‌اند. در واقع مسأله استخدام رسمی در تمام سازمانهای ژاپنی وجود ندارد و فقط به شرکتهای بزرگ اختصاص دارد.

همچنین مسئله ارشدیت که از مختصات مدیریت ژاپنی است، برای اشخاص سالمند و قدیمی‌تر امتیازاتی در مقابل اشخاص جوان قایل می‌شود. البته سیستم ارشدیت نیز همه‌جا در ژاپن

کسانی که به نحوی در موضوع مورد بحث ذی نفع هستند. هنگامی که، همه با موضوع مورد نظر مدیر، در اثر بحث و مشاوره آزاد آشنا شوند، آنوقت مدیر از آنها رسماً می‌خواهد که تصمیم بگیرند. و معمولاً در اثر آمادگی قبلی آنها تصمیمات تا حد مطلوب مورد تأکید و تصویب قرار می‌گیرد. در حالی که در جلساتی که به سبک آمریکایی، مشارکت خاص را اعمال می‌نماید، نمی‌توان مطلوبیت تصمیمات را، از لحاظ تصویب و تأیید همه جانبه، تضمین کرد. زیرا در سبک ژاپنی، آنقدر که مسئله امکان اظهار نظر همگان و گرفتن نظر آنها مهم می‌باشد، مسئله توافق روی تصمیمات به وسیله آنها، با اهمیت نیست. رابعاً در سازمانهای ژاپنی، تأکید به سازمان دادن کارها، برای گروه و جمع می‌باشد نه برای فرد. بنابراین کارها به گروه ارجاع می‌شود و در قبال آن مسئولیت جمعی از آنها خواسته می‌شود.

خامساً کارکنان ژاپنی، با ضوابط و موازین مختلف که یکی از آنها عملکرد جاری آنهاست، ارزیابی می‌شوند. به علاوه، این ارزیابیها به مراتب کمتر از ارزیابی به سبک آمریکایی، رسمی و مداوم می‌باشد. علت استفاده از ارزیابیهای مداوم و رسمی کارکنان در سازمانهای آمریکایی آنست که کارکنان دارای تحرک سریع هستند و برای ارزیابی و ترفیع آنها اطلاعات کافی، مورد لزوم است. در حالیکه در سازمانهای ژاپنی، استخدام تمام عمر و ترفیع کند کارکنان، چنین الزامی را ایجاد نمی‌کند و آنچه در ارزیابی آنها مورد نظر است، توانائی کارکنان در امر همکاری با یکدیگر و عضویت مناسب در تیم کاری است.

بالاخره، در تئوری J، یک توجه کلی پیرامون بهبود وضع کارکنان مورد نظر است. مدیریت، منابع

آمریکایی، اول تصمیم می‌گیرند، سپس مسائل و مشکلات مربوط به آن را تعیین می‌کنند.

به دیگر سخن، می‌توان گفت: مدیریت ژاپنی، عمدتاً با استخدام تمام عمر کارکنان به ایجاد اعتبار برای فرد در داخل سازمان و حس وفاداری در آنها همت می‌گمارد و براساس ارتباطات متقابل و باز با زیردستان، تصمیم‌گیری می‌کند. این نکات مهم در مدیریت ژاپن امروز، مورد توجه خاص مدیران آمریکایی که با کاهش قدرت تولیدی شرکتهای خود روبرو هستند، قرار گرفته است. شرکتهای آمریکایی، امروز برآنند که به هر وسیله ممکن، خصوصاً، استفاده از روش مدیریت ژاپنی، این بحران را در خود کاهش دهند. براین اساس، مدیریت امریکایی، اخیراً بین روش سنتی خود و روش ژاپنی تلفیق متعادلی به وجود آورده که به تئوری Z معروف شده است و مسلماً برای تشخیص میزان اثربخشی این تئوری در عمل، پژوهش‌های وسیع و دامنه‌دار مورد نیاز است.

تئوری Z یا ساختار شبه ژاپنی

به زعم اوکی، تئوری Z، عبارت از به کار بردن روش مدیریت ژاپنی، در شرایط محیطی امریکا است که ساختار سازمانی شبه ژاپنی نامیده می‌شود. این تئوری به وسیله سازمانهای نظیر آی بی ام، بسیار به کار گرفته می‌شود. زیرا اولاً این تئوری در سازمان نه تنها، بر مهارت انسانی و تعاملات گروهی که اقتباس از مدیریت ژاپنی است تأکید می‌کند، بلکه مسئولیت انفرادی را در مقابل مسئولیت جمعی که مأخوذ از مدیریت ژاپنی است، مورد توجه خاص قرار می‌دهد. ثانیاً از روابط غیررسمی و دمکراتیک مدیریت ژاپنی تقلید می‌کند و ساختار سلسله مراتبی

بکار نمی‌رود و گاهی روشهای جدید و بازاری جایگزین آنها می‌شود، تا برای مدیران، با استعداد جوان فرصتهایی به وجود آید. مثلاً شرکتهائی نظیر سونی، دارای مدیران عالیه جوان در حدود ۱۸ یا ۱۹ ساله است و عملاً بین آنها و رهبران پیر سازمان تفاوت چندانی وجود ندارد.

مسئله دیگری که مدیریت ژاپن را خصوصاً در مقابل مدیریت امریکا متمایز می‌کند، مسأله تصمیم‌گیری است. سازمانهای ژاپنی بر این عقیده‌اند که اندیشه‌های جدید باید از سطح تحتانی سازمان نشأت بگیرد و به سمت بالا بیاید. بنابراین در ژاپن، کارمندان سطوح پائین، طرح تصمیمات را برای مدیران بالاتر سازمان تهیه می‌کنند. مدیران ژاپنی به جای آنکه پیشنهاد زیردستان را به سادگی قبول یا رد کنند، به دقت آنها را مورد پرسش قرار می‌دهند و زیردستان را تشویق می‌کنند که پیشنهادی مفیدتر ارائه دهند. بیشتر اوقات این پیشنهادها را به مبتکرین اصلی برمی‌گردانند تا اطلاعات بیشتری را در زمینه آنها ارائه دهند. بنابراین، در ژاپن پیشنهادها، از سطوح پائین ریشه می‌گیرد و بلاواسطه به سطوح بالاتر ارائه می‌شود و از آنجا به دست رئیس عالی سازمان می‌رسد. طرحهای پیشنهادی، پس از تصویب، جهت اعمال آن به مبتکرین طرح، در سطوح پائین برگردانده می‌شود از آنجا که پیشنهاد و تغییرات ناشی از آن، همه از سطوح پائین ریشه گرفته است، هنگام اعمال، اتلاف وقت پیش نمی‌آید، زیرا انجام دهندگان پیشنهادها همان مبتکرین آن هستند.

بنابراین، فرق مدیران ژاپنی و مدیران امریکایی، در آنست که مدیران ژاپنی قبل از اتخاذ تصمیم ابتدا مسائل و مشکلات آنرا بررسی می‌کنند، ولی مدیران

طبق این توضیح، ساختار سازمانی تئوری Z، که موجب تولید زیاد با قیمت مناسب قابل رقابت در شرکتهای موفق ژاپنی شده است، عمدتاً متمایل به ساختار ژاپنی و بعضاً ساختار آمریکایی است، ساختار آمریکایی، عمدتاً بر مبنای ارزشهای فردیست. و ارزیابی بر پایه عملکرد، در ساختار تئوری Z مؤثر افتاده است.

تئوری Z، با تعهد درازمدت در مقابل کارمندان، یک استخدام با ثبات را تضمین می‌کند. یعنی شرکتهایی که تئوری Z را به کار می‌برند، به کارکنان خود به عنوان یک منبع نادر و با ارزش می‌نگرند که باید در درازمدت مورد بهره‌برداری دقیق قرار گیرند. البته استخدام درازمدت در مدیریت ژاپنی، تا حدودی محدود به فرهنگ و اجتماع آنهاست که برخلاف جوامع دیگر، خصوصاً آمریکا، تبعیض نژادی، یا تبعیضات جنسی در مورد زن، در آن رایج نیست. بنابراین با چنین شرایط فرهنگی، استخدام مادام‌العمر کارکنان، تا حدودی مناسبتر از شرایط فرهنگی دیگر جوامع، خصوصاً آمریکا است، که با نیروی کار بسیار ناهمگن تر از ژاپن روبروست. بنابراین تئوری Z در حد فاصل تئوری J و تئوری A قابل اعمال تر است.

مثلاً در شرکتهای آمریکایی که تئوری Z را به کار می‌برند، ارزشیابی کارکنان یک یا دو بار در سال انجام می‌گیرد و ضمن آن موازین عملکرد هدفهای سازمان اساس کار قرار می‌گیرد و کمتر از ارزیابی صد درصد غیررسمی (آن طور که مرسوم مدیریت تئوری J، است) استفاده می‌شود، بنابراین همانطور که تئوری A، شامل سازمانهای بوروکراتیک می‌شود، تئوری Z در قلمرو سازمانهای ادهرکراتیک جای می‌گیرد.

خود را نیز، اگرچه مغایر با مدیریت ژاپنی است حفظ می‌نماید. در آی بی ام در عین حال که به روابط غیررسمی توجه می‌شود، از هدف، اختیارات، مقررات، و انضباط که از خواص بوروکراتیک سازمانهای آمریکایی است، مدد می‌گیرد.

ثالثاً مدیریت جمعی قادر است به کلیه افراد سازمان اطلاعات برساند. همچنین، هدفها و طرحهای رسمی سازمان نیز مهم و ضروری قلمداد می‌شوند گرچه به جنبه‌های کمی و عددی آن کمتر توجه می‌شود. رابعاً فرد در سازمان به عنوان یکی از منابع و عوامل تولید به حساب نمی‌آید. بلکه عمدتاً به عنوان منابع انسانی سازمان در معنی وسیع کلمه، خطاب می‌شود. البته منابع انسانی، در نهایت، موجب افزایش تولید و منفعت سازمان می‌شود. و صرفاً به عنوان عامل تولیدی محسوب نمی‌شود. و عاملی مستقل و استراتژیک بشمار می‌آید.

بنابراین، شرایط تولید بر فرد تحمیل نمی‌شود، بلکه شرایط فردی روند تولید را تسهیل می‌کند. ویلیام اوکی، مشخصات ساختار تئوری Z را به شرح زیر بیان می‌کند.

خصوصیات ساختار شبه ژاپنی با تئوری Z

. استخدام درازمدت کارکنان

. تعبیه چانل کاربر خدمتی نسبتاً تخصصی

. اتخاذ تصمیم براساس رضایت دو طرف

(رئیس و مرئوس)

. مسئولیت انفرادی

. ارزیابی غیرمکرر

. ارزیابی غیررسمی، اما بر مبنای معیارهای

رسمی

. ترفیع کند و آرام

. توجه همه جانبه، نسبت به افراد سازمان

می شود که به طور دائم، در کنار ساختار بوروکراتیک سازمانهای بزرگ حضور دارد و مأموریت خاص خود را در زمینه کارهای نو و ابداعی و تقبل خطرات ناشی از آن تجربه می نماید.

ساختار گروه کاری (Task Force Structure)

گروه کار، نوعی ساختار موقت است که به منظور کارهای پیچیده، کاملاً مشخص و مخصوص تشکیل می شود، و متعلق به تعدادی از قسمتهای فرعی یک سازمان است. می توان آن را به صورت نوع ساده ای از یک ساختار موقتی ماتریسی یا ساختار موقتی جنبی تصور کرد. اعضای این نوع سازمان، تا تحقق هدفهای خاصی به صورت گروه کار انجام وظیفه می کنند و پس از آن از بین می روند.

نتیجه و ماحصل مقاله

در این مقاله، مهمترین نوع ساختارهای ادهرکراتیک، نظیر: ساختار ماتریسی، ساختار دانشکده ای، ساختار شبه ژاپنی، ساختار جنبی و ساختار گروه کاری مورد بحث قرار گرفت. نتیجه ملموس طرح این مبحث، برای مدیران و صاحب نظران، آنست که با آشنائی با ساختارهای نوین سازمانی، در صورت لزوم، تجدید سازمان مناسب بعمل آورند. سازمانهای نظام جمهوری اسلامی - اعم از بخش خصوصی یا بخش دولتی - و در سرآغاز برنامه پنجساله اقتصادی و اجتماعی باید ضرورت ابلاغ و نوآوری را درک کنند، تا در اجرای برنامه های خود بتوانند انعطاف لازم پس از جنگ را بدست آورند. لذا ضروری است در این رهگذر، در کنار ساختار سنتی بوروکراتیک، ساختارهای جدید ادهرکراتیک را نیز مورد توجه قرار دهند و در صورت لزوم آنها را به کار گیرند.

در نتیجه، در تئوری Z، پیچیدگی سازمانی، از لحاظ وجود سطوح مختلف و متفاوت مدیریت، ضرورتی نخواهد داشت. رسمیت سازمانی نیز، در تئوری Z پایین است. در نتیجه توجه به استخدام درازمدت و ایجاد وفاداری سازمانی در کارکنان و کار جمعی، همه دست به دست هم می دهند و رفتار سازمان را پی ریزی می کنند. در نتیجه، ساختار سازمانی تئوری Z شباهت زیادی با سازمانهای مشهور ژاپنی دارد و کمتر ساختار مکانیکی سنتی خود را حفظ می کند.

ساختار جنبی (Collateral Structure)

شرکتهای آمریکائی، در اثر کشف مجدد اهمیت ارزشهای تقبل خطر، که از ویژگیهای سرمایه داران نامی آمریکا است، دوباره به سوی خطرگرایی و کارآفرینی (Entrepreneurship) سابق تمایل پیدا کرده اند. این تمایل، شرکتهای بزرگ آمریکایی را بر آن داشته است که در جوار سازمانهای بوروکراتیک و وسیع خود، به تشکیل سازمانها و شرکتهای کوچک جهت انجام کارهای پرحخطر و ابداعی خود اقدام کنند. البته یک ساختار ساده و سنتی نیز می تواند دارای ویژگیهای چنین سازمانهایی باشد. ولی شرکتهای غول آسای چند ملیتی امروز، دیگر قادر نیستند با ساختار ساده سنتی، با مشکلات پیچیده زمان حاضر روبرو شوند. لذا مجبورند که ساختارهای وسیع بوروکراتیک خود را حفظ کنند و در هنگام ضرورت نیز که لزوم تقبل خطر در کارهای نو و ابداعی برای آنها مطرح می گردد، به تشکیل واحدهای جنبی کوچکی مبادرت ورزند.

ساختار جنبی، عبارت از واحدهای کوچکی است که در جوار ساختار اصلی بوروکراتیک سازمانها به صورتی غیرمکانیکی و ارگانیکی ظاهر

- 1- Henry Mintzberg, Structure in Five: Designing Effective Organization (Englewood Cliffs N.J Prentice - hall, 1983, p. 170.
- 2- Henry Mintzberg, The Structuring of Organization, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J P, 1981 p.106.
- 3 - P.F. DRUKER, The Coming of New Organization, HBR, January - February, 1988, pp 45-53.
- 4- W. G. Bennis & P.E Slater The Temporary Society (NEW York: HARPER & Raw 1968.
- 5- Lawrence & Lorsh, Organization and Environment (Boston: Harvard) Business School, Division of Research, 1967.
- 6- Charles Perr.ow, Organizational Analysis: a Sociological View (Belmont Calif, Wadsworth Publishing Company 1970).
- 7- J.R.Kimberly and R.H. Miles, Eds, The Organizational Lifecycle, (San Francisco: Josse-Bass, 1980).
- 8- S.P Robbins, Organizational Behavior, Concepts, Controversies, And Application , Third Ed (Prentice-Hall Edition 1986).
- 9- S.P. Robbins, Organization Theory: Structure, Design, And Application, Second Edition (Prentice - Hall International Editions 1987) pp 320-322.
- 10- 1-bid
- 11- 1-bid pp 261-264.
- 12- Kenneth Knight, Matrix Organization: A Review" Journal of Management Studies, May 1976. pp 111- 30.
- 13- Leonard. Sayles, Matrix Organization: The structure With Organizational Dynamics, Autumn, 1967, pp 2 17.
- 14-S.M Davis & Lawrence.The Matrix Diamond" Warton Magazine, Winter 1970 pp 19-27.
S. M Davis & P.R Lawrence.The Matrix Creating, Nass Addison Wesley 1977, pp 11-24.
- 15- S.P. Robbins, Organizational Theory Op cit 252-3.
- 16- Op cit p 263.
- 17- W.G., Ouchi & N.M Laeger, Typz Organization Stability is the Modist of Mobility"Academy of Management Review April 1978 pp 308-311.
- 18- S.P. Robbins, Organizational theory op cit pp 256-259.